

# ESTUDIO PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA COMERCIAL DE LA EMPRESA CAMILA CTG

---

**TRABAJO DE FIN DE GRADO EN INGENIERÍA DE TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES**  
ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERIA INDUSTRIAL, AEROSPAECIAL Y AUDIOVISUAL DE TERRASSA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH

MEMORIA

PATRICIA GALOFRÉ RECASENS

TUTOR: SILVIA RODRIGUEZ  
22 de junio del 2016  
Terrassa



Camila CTG nace en Barcelona en el 2013 como firma de trajes de baño sostenibles. Las prendas son confeccionadas con tejidos de alta calidad, escogidos uno a uno por la propia Camila Carles-Toldrà Galofré, creadora y alma mater de la firma.

Tras tener contacto directo con la empresa, observé el daño que le estaba haciendo la competencia. El hecho de que haya una nueva tendencia en cuidar el cuerpo en las mujeres actuales, ha fomentado la venta de ropa interior y de ropa de baño. Al haber esta oportunidad de negocio, se han lanzado grandes cantidades de productos de este sector.

La principal idea de este estudio es la búsqueda de mejoras para ayudar a la empresa a incrementar sus beneficios. Las dos propuestas que se han realizado son: el lanzamiento de una colección de pareos PREMIUM a juego con los bikinis, y el lanzamiento de un bañador de natación. Este segundo producto, está orientado a todas aquellas mujeres que se están introduciendo en la práctica de este deporte acuático y buscan una prenda más estilosa y no tan deportiva.

Con estas dos mejoras buscamos distribuir los ingresos a lo largo del año y aumentar la diversidad de productos.

Una vez hecho el estudio, hemos comprobado, que si ponemos en el mercado estos dos productos y mejoramos aspectos como la comunicación o la organización del personal de la empresa, podremos empezar a operar en un rango más amplio del mercado.

En conclusión, si no se aplican cambios en Camila CTG, se experimentará una reducción drástica de público objetivo, que a su vez, hará decrecer los ingresos.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1. OBJETO DEL PROYECTO</b>	<b>9</b>
<b>2. ALCANCE DEL PROYECTO</b>	<b>9</b>
<b>3. ESPECIFICACIONES BÁSICAS</b>	<b>10</b>
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>10</b>
<b>5. ESTUDIO DEL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA CAMILA CTG</b>	<b>11</b>
<b>5.1 ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>11</b>
5.1.1 ANÁLISIS 4P	12
5.1.1.1 Producto	12
5.1.1.2 Precio	12
5.1.1.3 Distribución	13
5.1.1.4 Promoción y publicidad	15
<b>5.2 ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>16</b>
5.2.1 ANÁLISIS PESTE	16
5.2.1.1 Político	16
5.2.1.2 Económico	16
5.2.1.3 Socio-cultural	17
5.2.1.4 Tecnológico	18
5.2.1.5 Ecológico	18
5.2.2 FUERZAS DE PORTER	18
5.2.2.1 Poder de negociación con los clientes	18
5.2.2.2 Poder de negociación con los proveedores	19
5.2.2.3 Amenaza de los nuevos entrantes	19
5.2.2.4 Amenaza de productos sustitutivos	19
5.2.2.5 Rivalidad entre las empresas	20
<b>5.3 ANÁLISIS DAFO</b>	<b>20</b>
5.3.1 DEBILIDADES	20
5.3.2 AMENAZAS	21
5.3.3 FORTALEZAS	21
5.3.4 OPORTUNIDADES	22
<b>5.4 PLAN ECONÓMICO</b>	<b>22</b>
<b>6. PLAN DE MEJORA DEL MAKETING</b>	<b>23</b>
<b>6.1 PÚBLICO OBJETIVO</b>	<b>24</b>
<b>6.2 ENCUESTA</b>	<b>28</b>
<b>6.3 POSICIONAMIENTO</b>	<b>32</b>

<b>6.4</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORAS</b>	<b>36</b>
<b>6.5</b>	<b>OPTIMIZACIÓN DEL MARKETING OPERATIVO</b>	<b>39</b>
6.5.1	ANÁLISIS 4P	39
6.5.1.1	Producto	39
6.5.1.2	Precio	42
6.5.1.3	Distribución	45
6.5.1.4	Promoción y publicidad	45
<b>7.</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>51</b>
<b>8.</b>	<b>RRHH</b>	<b>53</b>
<b>9.</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>55</b>
<b>10.</b>	<b>PLAN FINANCIERO</b>	<b>55</b>
10.1	INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	56
10.2	GASOTOS GENERALES	57
10.2.1	COSTES ADMINISTRATIVOS	57
10.2.2	COSTES DE MARKETING	58
10.2.3	COSTES OPERATIVOS	58
10.3	HIPÓTESIS	59
10.4	CUENTA DE RESULTADOS PROVISIONAL	59
10.5	MOVIMIENTO DE PROVEEDORES	63
10.6	COSTE DE STOCK	64
10.7	BALANCE PROVISIONAL	65
10.8	VIABILIDAD FINANCIERA	66
<b>11.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>67</b>
<b>12.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>68</b>
<b>13.</b>	<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>70</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estimación de las ventas de los próximos 5 años	53
Tabla 2: Inversiones pronosticadas	56
Tabla 3: Cuadro de la amortización total	57
Tabla 4: Arrendamientos y nóminas	58
Tabla 5: Cuadro de costes de marketing	58
Tabla 6: Cuadro de costes operativos	59
Tabla 7: Costes del proveedor	64
Tabla 8: Coste de stock	64
Tabla 9: Balance provisional	65
Tabla 10: Viabilidad financiera	66

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Distribución de la renta en la provincia de Barcelona	17
Ilustración 2: Tipo de cuerpos generales de una mujer	25
Ilustración 3: Estampados y colores de la nueva colección CAMILA CTG	26
Ilustración 4: Modelo Atoón Wotho de CAMILA CTG	27
Ilustración 5: Toallas de la tienda natura	37
Ilustración 6: Colección de toallas-parep de la tienda natura	37
Ilustración 7: Pareos de la marca Stonews	41
Ilustración 8: Bañador azul cielo de ZARA	41
Ilustración 9: Propuesta de calendarización	47
Ilustración 10: Stakeholders de CAMILA CTG	51
Ilustración 11: Organigrama de CAMILA CTG	54
Ilustración 12: Cuenta de resultados	60
Ilustración 13: Ampliación de los dos primeros años del cuadro de resultados	61
Ilustración 14: Ampliación de los tres últimos años del cuadro de resultados	62



## **1. OBJETO DEL PROYECTO**

El principal objetivo de este proyecto es buscar una mejora del plan de funcionamiento y de la imagen de la marca Camila CTG. En el estudio se identificarán nuevas necesidades y se implementarán propuestas de mejora.

## **2. ALCANCE DEL PROYECTO**

Este proyecto consistirá en promover la empresa de bikinis Camila CTG. Se fomentará, en caso de que sea necesario, la imagen de la marca y se buscará llegar a un público objetivo nuevo. Por otro lado, todos aquellos servicios que no añadan valor al producto se eliminarán.

Se realizará un análisis del plan de marketing de la empresa y a partir de él, se harán todos los cambios pertinentes. En este plan se determinarán los nuevos objetivos viables que deberá llegar a alcanzar la empresa para incrementar sus beneficios.

Se hará una modificación de la comunicación de la empresa y de la distribución del producto.

Otros aspectos que se analizarán, serán los horarios y salarios del personal, así como también, el pago a los proveedores y el stock necesario para cubrir las ventas estimadas.

Una vez realizados todos los apartados anteriores se estudiará la viabilidad económica del estudio y el plan medioambiental que deberemos seguir en caso de implementar las mejoras pertinentes.

### 3. ESPECIFICACIONES BÁSICAS

En el siguiente proyecto, se estudiará la empresa y se analizarán las debilidades y fortalezas para poder realizar un plan de marketing basado en buscar nuevas oportunidades en el mercado. Se busca incrementar los beneficios de la marca.

Para encontrar que mejoras son las más efectivas para la empresa, se estudiará el sector del mercado en el que opera, así como su público objetivo.

Por otro lado se estudiarán posibles lanzamientos de productos para mejorar la comercialización de la marca.

En cuanto al personal de la empresa, se estudiará que requisitos debe cumplir los empleados para poder formar parte de esta compañía.

Como último requisito, se estudiará el plan financiero que tendría que seguir la empresa en caso de que se quiera implementar las mejoras propuestas.

No se realizará la implementación de las mejoras a causa del poco tiempo, por lo tanto, no podremos ver el impacto directo que tendría la implementación de las mejoras. Se estudiará de forma teóricamente y económica lo que sucederá.

### 4. JUSTIFICACIÓN

La empresa Camila CTG es una pequeña empresa fundada y llevada a cabo por una artista llamada Camila Carles-Tolrà Galofré. Camila fundó esta empresa para poder cumplir su sueño y así ganar algo de dinero para mantener a su familia. Es ella misma quien diseña y fabrica los bikinis, todos ellos hechos a mano. Estos bikinis están fabricados en Barcelona. Las telas son elegidas una a una y cada detalle del bikini está mimado hasta el último detalle. Gracias a la exclusividad y a las telas de alta calidad, ha crecido rápidamente dentro del mercado local.

A partir del conocimiento de esta pequeña empresa, he querido realizar un estudio sobre como poder ayudar a la marca a mejorar y a crecer en el sector en el que opera.

Aplicando las mejoras, no solo podría beneficiar a la marca, sino que también se podría utilizar el plan de marketing propuesto para ayudar a otros productos externos a la empresa.

## **5. ESTUDIO DEL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA CAMILA CTG**

### **5.1 ANÁLISIS INTERNO**

Las mujeres hasta principios del año 1900 se bañaban con camisones, medias y zapatillas. Fue en 1930, donde Jantzen fabricó unas mallas elásticas para que las mujeres pudieran bañarse de forma más cómoda.

En el año 1946, Louis Réard creó la primera ropa de baño de dos piezas. De primeras, nadie quiso lucir esa escandalosa pieza. El creador recurrió a contratar a la stripper Michelle Bernardine, quien le dijo: “Su bañador va a ser más explosivo que la bomba de Bikini”, haciendo alusión a las pruebas nucleares realizadas en dicho atolón del Pacífico. De ahí que el nuevo modelo pasase a llamarse bikini. Éste no se puso de moda hasta el año 1957, cuando Brigitte Bardot posó en bikini en Saint Tropez.

Tras este pequeño fragmento de la historia, la compra de ropa de baño ha ido aumentando a lo largo de los años. Aun y estando en un período de crisis, tanto la moda de ropa interior como la moda de ropa de baño no han experimentado bajadas en sus ingresos.

### 5.1.1 ANÁLISIS 4P

#### 5.1.1.1 PRODUCTO

Los bikinis son productos de compra esporádica, es decir, no se compran con mucha frecuencia, ya que se suelen utilizar en una o dos estaciones del año. Antes de adquirir los bikinis se suele hacer una comparación entre los precios y calidad de las otras marcas. El precio de estos productos puede adoptar altos precios. Camila CTG apuesta por reducir al máximo sus precios para poder ser competente con las otras marcas del sector.

Camila, la propia dueña de la empresa, selecciona una a una las telas para garantizar la máxima calidad de los tejidos. Todos los bikinis están cortados y cosidos a mano. Cada bikini es único, ya que depende del trozo de tela que toque tendrá una composición u otra.

Este tipo de producto se suele vender más entre aquellas mujeres que están cansadas de vestir de manera uniforme y buscan exclusividad en sus prendas.

#### 5.1.1.2 PRECIO

Los precios de los productos de Camila, rondan entre los 55 hasta los 70 euros. Si comparamos estos precios con los de empresas multinacionales, veremos que son precios altísimos, ya que ellos juegan con un alto margen y pueden permitirse poner un bikini por un precio inferior a los 30 euros. En cambio, si comparamos el precio de los bikinis de Camila con empresas únicamente dedicadas a la ropa de baño, los precios de la empresa son inferiores a éstos. Camila garantiza una calidad en su telas y ha apostado por ajustar el precio para poder ser competente en su sector.

Los productos de la compañía solo abarcan ropa de baño, es por ello que se registran muchas ventas en los meses de mayo, junio y julio, y que se tienen escasas ventas en el resto de los meses del año.

El año pasado se registró que el 60% de la facturación anual provenía de las tiendas, el 30% de la página web y el 10% de los mercadillos.

#### *5.1.1.3 DISTRIBUCIÓN*

Camila siempre ha buscado el menor número de intermediarios posibles. Le gusta poder controlar todo el proceso y asegurarse de que la imagen de la marca no pierde valor cuando pasa a sus intermediarios. Es por ello, que siempre busca de explicar o dar a conocer su empresa antes de dejar que el intermediario empiece a vender.

La distribución de los productos es selectiva. Se limita la disponibilidad de encontrar el producto, pero por otra parte, este proceso permite una reducción considerable de los costes de distribución.

En cuanto a la organización del canal de distribución, Camila opta por un sistema vertical de distribución integrado. Es la misma empresa quien se encarga de la distribución del producto, tanto llevándola a empresas intermediarias como vendiendo el producto directamente al consumidor.

Tras confeccionar el producto, llega el inventario a la propiedad de la dueña. En caso de que el producto se compre a través de la página web, éste se distribuirá gracias a la compañía de Correos. Cada envío cuesta aproximadamente entre 5 y 7 euros, según la emergencia del pedido. Y, en caso de que el producto sea para un establecimiento, será la propia Camila quien se acerque a llevar el producto. Si la tienda se encuentra fuera de Barcelona, se enviará la demanda por correos.

El almacén de todos los modelos se encuentra en la propiedad de Barcelona de la propia dueña. Es fácil desplazarse a correos, son solo dos minutos caminando desde casa de Camila, y el producto no tiene mucho peso ni grandes dimensiones.

Los establecimientos externos a la empresa que comercializan productos de Camila CTG son:

En Barcelona :

- BLACK MARKET

(c/ Calaf 14, 08021)

- AVINYO 22

(c/ Avinyo 22, 08002)

En Girona :

- GOOD TEENS GIRONA

(c/ Migdia 24, 17002)

En Sitges :

- ISSUE

(c/ Mayor 44, 08870)

En Madrid :

- LEMON TREE ARAVACA

(Plaza San Anacleto 2 , Aravaca, 28023)

En Málaga :

- COOL COMPLEMENTOS

(c/ Sancha de Lara 13, 29015)

Los establecimientos van cambiando cada año, algunos se repiten pero otros no. Hay que tener en cuenta que, hasta que no llega la temporada, los establecimientos no piden productos, pero una vez empezada la temporada, van apareciendo nuevos puntos de venta.

Los propietarios de las tiendas tienen dos opciones, o bien compran un pequeño grupo de distintos modelos y van renovando o bien lo hacen a depósito. En esta temporada tenemos los dos tipos de demanda.

No todos los modelos se pueden encontrar en estos establecimientos. Únicamente se encontrarán aquellos modelos escogidos por los propios propietarios de las tiendas. Por otro lado comentar, que Camila les deja a precio de tienda sus productos. La empresa ajusta mucho los precios para que las tiendas y ella vendan el producto al mismo precio. A la empresa le sale más a cuenta vender los productos a través de la página web o en los distintos mercadillos que hace. Por ello, la empresa promociona más la página web que los establecimientos.

Una de las principales preguntas que se suele hacer una tras estudiar esta compañía, es porque no vende únicamente a través de la página web. La respuesta a dicha interrogación es muy sencilla, una mujer prefiere probarse un bikini antes de comprárselo. Al igual que la compra de camisetas y jerséis a través de tiendas online es muy fácil y exitosa, la venta de bikinis es más difícil. Únicamente vendiendo por la página web no se facturaría lo que se ha facturado estos últimos años.

#### *5.1.1.4 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD*

En cuanto a la comunicación del producto, la publicidad se encuentra en manos de una compañía de comunicación que se llama El Gallinero Estudio. Esta compañía lleva la plataforma de Facebook, en la cual lleva un seguimiento y una planificación exhaustiva de todas las imágenes y los textos que debe subir a la red. Por otro lado, cuando hay eventos o promociones, El Gallinero Estudio se encarga de hacer los posters y enviar las invitaciones de los eventos a los contactos proporcionados por la propia empresa.

La empresa cuenta con dos blogueras, amigas de la dueña, para ayudar a la difusión del conocimiento de la marca. Las blogueras son Itziar Aguilera (92,3k) y Carla Hinojosa (128k), éstas dos, de forma gratuita suben fotos a sus páginas llevando puesto un bikini de Camila CTG. Cada vez que alguna de estas dos blogueras suben una imagen, se registran alrededor de 4 o 5 pedidos a la página web.

## 5.2 ANÁLISIS EXTERNO

Se realizará seguidamente un análisis de la situación, donde se estudiarán todos los aspectos del entorno en el que opera Camila CTG. Este estudio sirve para poder entender todos los factores que tienen influencia en el negocio y así poder saber que mejoras serían las correctas para llevar a cabo.

En cuanto al macroentorno, es decir, las fuerzas externas y no controlables que aparecen de la relación entre la empresa y el consumidor, encontramos aspectos demográficos, económicos, socioculturales, medioambientales, tecnológicos, políticos y legales.

Analizando cada fuerza externa de manera más detallada, se observa como la sociedad crece a causa de la bajada en la tasa de mortalidad. Éste hecho no favorece a la empresa ya que se eleva la esperanza de vida, incrementando un sector de la población que no entra en el rango del público objetivo de Camila.

### 5.2.1 ANÁLISIS PESTE

#### 5.2.1.1 *POLÍTICO*

La situación política de este último año es una de las mayores preocupación de los ciudadanos, ya que la falta de gobierno sigue aumentando la tasa de paro. En segundo lugar, ha habido y sigue habiendo muchos casos de fraude.

Los indicadores marcan una tendencia y unos valores que catalogan a la política actual como muy mala. Este hecho crea inestabilidad política.

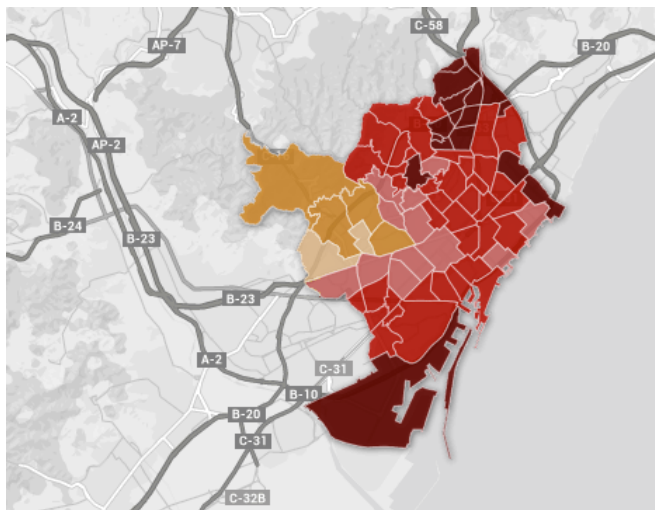
#### 5.2.1.2 *ECONÓMICO*

Siguiendo con el entorno económico, cuanto más homogénea sea la distribución de la renta de un país más elevada será la capacidad de compra de la población.



Analizando el caso de Camila CTG vemos que esta marca opera principalmente en Barcelona.

En la siguiente figura, Figura 1, podemos ver la distribución de la renta en la provincia de Barcelona.



*Ilustración 1: Distribución de la renta en la provincia de Barcelona*

Los colores más granates, muestran rentas muy bajas, en cambio, los colores más carnosos, indican donde están ubicadas las rentas más altas. Claramente, Barcelona se encuentra en una distribución de rentas desigual, hecho perjudicial para la marca.

Analizando de forma más amplia, es decir, si ampliamos el rango de estudio a España, se observa un disparo del coeficiente de Gini. La desigualdad de los ingresos y de la renta disponible de España ha crecido considerablemente tras la crisis. Por lo tanto, volvemos a estar en una distribución heterogénea.

#### 5.2.1.3 SOCIO-CULTURAL

La influencia del entorno sociocultural ha sido un gran impacto para la propia dueña de la marca. Camila Carles-Toldrà Galofré se quedó embarazada cuando tenía 20 años. Con la incorporación progresiva de la mujer en el trabajo, ha hecho que las

tareas domésticas se repartan entre los dos miembros de la casa. Esto ha ayudado a Camila a no dejar el negocio y a seguir adelante con la empresa.

#### *5.2.1.4 TECNOLÓGICO*

Las innovaciones tecnológicas han sido un “boom” en toda regla. Éstas, en gran parte, son las causantes de crear una buena ventaja competitiva. Camila CTG empezó operando sin página web y sin utilizar redes sociales. En poco tiempo, vio la gran necesidad de introducirse en los nuevos desarrollos tecnológicos, tanto para la producción de sus bikinis como para la comercialización de ellos.

#### *5.2.1.5 ECOLÓGICO*

Hoy en día, en el año 2016, hay una tendencia hacia intentar proteger los recursos naturales y multar a todos aquellos que generen residuos tóxicos. Camila, es una mujer defensora del medioambiente y ha querido plasmar esta filosofía a la empresa. Intenta implantar procesos productivos respetuosos con el medioambiente aunque al hacer este proceso no le salga tan rentable económicamente. La empresa podrá beneficiarse a la larga por tener una imagen verde.

### **5.2.2 FUERZAS DE PORTER**

#### *5.2.2.1 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES*

Camila CTG cuenta con un rango de clientes reducido en comparación con las grandes empresas y con una amplia diversidad de marcas especializadas en su mismo sector. Este hecho puede ser una amenaza para la empresa, ya que el cliente, puede exigir un precio inferior al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Si se aumentase el número de empresas comerciantes de ropa de baño, podría aumentar la capacidad de negociación de los clientes. Es decir, aumentaría el poder de negociación de los clientes.

El caso actual, es que ya se empiezan a ver que el número de tiendas cercanas a Camila que venden bikinis está creciendo. La empresa debe optar por: expandirse en otro mercado, mejorar la calidad del producto o bien comercializar otro tipos de productos, para que la negociación con los clientes no siga siendo una amenaza.

#### *5.2.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES*

Respecto a los proveedores, en la zona industrial de Mataró hay diversos establecimientos dedicados a la confección. Al ser elevado el número de proveedores concentrados en una misma zona, Camila tiene poder de decisión sobre el proveedor respecto al precio. Aunque por otro lado, Camila depende totalmente del proveedor para la comercialización de su producto. La empresa y el proveedor tienen una relación bastante equilibrada.

#### *5.2.2.3 AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES*

El número de empresas que comercializa ropa de baño se esta viendo muy incrementada en estos últimos años. Hay una tendencia en producir bikinis como consecuencia del fácil acceso al mercado de la industria textil orientada a la ropa de baño y a la búsqueda del cuidado del cuerpo de la mujer. Estas nuevas empresas perjudican gravemente a Camila CTG.

#### *5.2.2.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS*

En cuanto a productos distintos a bikinis no se ha detectado ningún producto sustitutivo a él. Lo que si que se ha detectado son otros bikinis imitación o similares a Camila CTG. Si las empresas que imitan el producto tienen un precio inferior, tendremos una amenaza frente a la venta de los bikinis originales de la empresa.

#### 5.2.2.5 RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS

La rivalidad entre las empresas viene a ser el resumen de las cuatro fuerzas anteriores. Si la empresa tiene menor número de competidores, normalmente será mas rentable.

En nuestro caso, tal y como se estudiará en el apartado de posicionamiento del plan de marketing, tenemos mucha competencia en el sector. Más adelante se propondrán mejoras para reducir los impactos que pueden derivarse de estas amenazas.

### 5.3 ANÁLISIS DAFO

#### 5.3.1 DEBILIDADES

Una de las principales debilidades de la marca es el hecho de no ser una idea innovadora, se introdujo un producto en un negocio ya existente. Desde el momento en que se lanzaron los bikinis de Camila CTG ya tuvieron competencia directa. Este hecho hizo que el proceso de lanzamiento de la marca se dificultase. Por otro lado, los medios de producción y de distribución de la compañía son de empresas externas. Al no ser de la propia empresa, hace que Camila no pueda actuar con plena libertad, es dependiente de estas empresas para producir y vender el producto.

La empresa dispone de medios limitados, la productora no es de la propia empresa, por lo tanto seremos altamente dependiente de ellos.

Como otra debilidad, es el atraso existente en la investigación y el desarrollo de las posibles telas de secado rápido. Hemos de ponernos al día con las innovaciones textiles.

En caso de que la empresa empezase a crecer, el hecho de tener un almacén pequeño en la propiedad de la dueña y unas malas condiciones para trabajar, ya que el establecimiento no está orientado para trabajar, pasaría a ser una debilidad.

### 5.3.2 AMENAZAS

La principal fuente de amenazas es la competencia. Los competidores ya existentes previos al lanzamiento de Camila CTG no les gustó la idea de la incorporación de una nueva marca en su sector. Por aquel entonces, los competidores disponían de una experiencia ventajosa a la hora de comercializar sus productos. Pudieron eclipsar, en cierto modo, a los primeros modelos que sacó la firma.

Otra amenaza es la estabilidad económica y política que se está viviendo este 2016 y que parece que irá en adelante.

### 5.3.3 FORTALEZAS

La producción de bikinis, como bien se ha comentado anteriormente, no es una idea innovadora en el mercado pero Camila CTG cuenta con la exclusividad de sus bikinis. Es decir, la producción de tiras cortas de cada modelo fomenta la demanda de ciertas consumidoras cansadas de la igualdad de forma masiva. Por otro lado, no cuenta con un precio muy elevado y su modelo de bikinis se ajusta con un amplio público.

Tras el lanzamiento de cuatro colecciones, Camila se empieza a situar en el mercado con una amplia variedad de contactos. Cuenta con dos amigas con una alta influencia en las redes sociales capaces de incrementar las ventas de selectos modelos.

La empresa cuenta con la tienda on-line, hecho que hace que no se limite la compra a una zona determinada.

Otras fortalezas serían:

- Se tiene un amplio conocimiento del sector gracias a llevar 4 temporadas operando en él.

- La gran variedad de recursos y contactos que se tienen en el sector. Tanto para la producción como para la venta on-line y en establecimientos.
- Precios reducidos gracias a las grandes tiras que se producen cada año con la misma compañía.
- Se tiene personal muy calificado en el sector textil.

#### 5.3.4 OPORTUNIDADES

La lucha continua para la mejora del e-commerce y el estudio semanal de las redes sociales son grandes rasgos que experimenta la marca a la hora de comercializar. En la sociedad en la que vivimos, destacan cambios constantes y movimientos impredecibles en todo momento, es por ello, que se debe presentar una actitud de predicción y así tener una ventaja competitiva frente a los competidores.

Encontramos otra oportunidad la alta utilización de Internet por parte de los consumidores, gracias a esta excesiva conexión podremos incrementar nuestro el conocimiento de la marca y fomentar la venta de productos.

#### 5.4 PLAN ECONÓMICO

Cada bikini está compuesto por:

- 0,20 metros de Lycra Oklex para el triángulo y braguita, tiene un coste de 1,02€.
- 0,12 metros de Lycra Oklex para las tiras del bikini, tiene un coste de 0,61€.
- La tela que recubre la lycra, vale 1,50€ por bikini.
- El forro del bikini cuesta 2€/bikini.
- La cuenta del bikini que sale a 1€/bikini.
- Las cintas elásticas teñidas del bikini salen por 0,25€/bikini.

El precio del material es de 6,38€/bikini y el precio de fabricación es de 2,60€/bikini.

En estos costes, no se ha tenido en cuenta, que en los casos de que se trate de un bañador, el precio del material seria algo más elevado. Por otro lado, antes de empezar a producir la totalidad de los modelos, la dueña exige hacer 2 muestras por cada bikini, uno de la talla “S” y otro de la talla “M”. Se estiman tener alrededor de 30 muestras por temporada. Cada muestra le cuesta a la empresa 5€. Al final de cada temporada la empresa se dejará aproximadamente 150€ en muestras.

Por transportar cada bikini del almacén al consumidor le cuesta entre 5€ y 7€, dependiendo de la urgencia del pedido.

Por lo tanto, desde que fabricamos un producto hasta que lo enviamos sale el bikini a 15€.

La empresa produce una totalidad de 300 bikinis de la talla “S” y 240 de la talla “M”. Contamos que el 2% de los bikinis salen defectuosos y un 1% de los bikinis van destinados a familiares y amigos de la dueña. Se regalan 15 bikinis por temporada a modelos y a blogueras. Al final, se acaban poniendo a la venta 509 bikinis.

La temporada pasada se vendieron 380 unidades, que corresponde a un 74,66% de la totalidad.

Al final de la temporada se facturó 22.700€. De este valor la empresa obtuvo unos beneficios de 12.540€. El resto, fueron gastos que tuvo que cubrir la empresa.

El retorno sobre la inversión será de 55,24%.

## **6. PLAN DE MEJORA DEL MAKETING**

Para analizar el entorno de Camila CTG, se ha visto conveniente comprobar que en el mercado en el que opera está en potencial de crecimiento. Vemos que los ingresos por parte de la industria especializada en el comercio de ropa interior y moda de baño,

siguen aumentando poco a poco. Es de los pocos sectores que durante la época de recesión seguía aumentando los beneficios, aunque estemos hablando de un aumento casi despreciable.

El mercado de ropa de baño indica que este mercado alcanzará en 2016 los 17,6 mil millones de dólares en el mundo. Este alto valor se da gracias al creciente interés de los consumidores por cuidar su cuerpo. En este sector predominan los diseños asimétricos, con estampados “africanos” y geométricos, colores vivos, y las siluetas modernas.

Por otro lado, hay un aumento del uso de pantalones de baño, shorts para surfistas. Mientras las marcas deportivas tienden a estar más a la moda, las de moda van hacia la funcionalidad deportiva.

## 6.1 PÚBLICO OBJETIVO

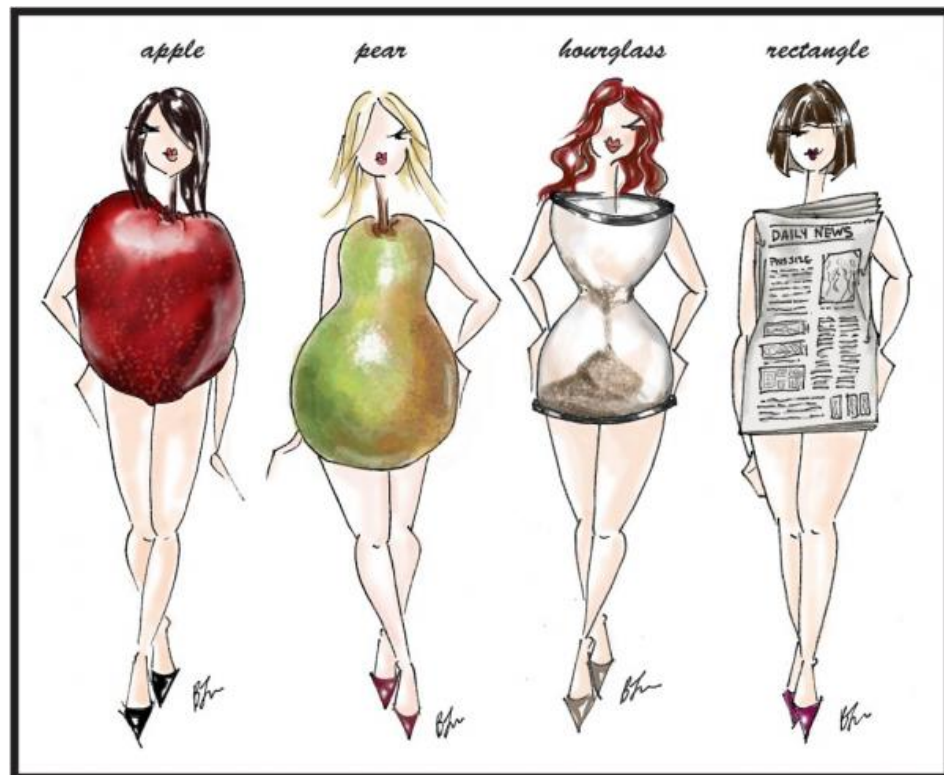
Uno de los requisitos más esenciales para la elección de un bikini es el tipo de cuerpo que tiene la clienta. No todos los cuerpos son iguales, pero si que se busca resaltar o ocultar partes comunas. Como se observa en la figura 2, distinguimos entre los cuerpos:

- **Cuerpo atlético o recto.** Son los cuerpos principalmente muy delgados y que no tienen ni mucho pecho ni muchas curvas definidas. Este tipo de personas apuesta por resaltar su figura atlética con el uso de trikinis y bikinis triangulares.
- **Cuerpo tipo manzana.** Es el tipo de cuerpo donde la principal grasa se acumula en el pecho y en el vientre, pero las piernas y las caderas son pequeñas. Este tipo de personas queriendo resaltar sus caderas y reducir visualmente el busto opta por la compra de bañadores para favorecer y modelar su silueta.
- **Cuerpo pera.** Son aquellas mujeres donde principalmente su peso se concentra en las caderas y trasero. Estas mujeres buscan resaltar el busto y



reducir las caderas con la utilización de escotes en forma de corazón o escotes tipo halter.

- Figura tipo reloj de arena. Es aquel tipo de cuerpo donde el pecho y las caderas son anchos pero la cintura es estrecha. Las mujeres con este tipo de cuerpo buscan sujetadores con aros o con escote en forma de V para poder sujetar bien el busto. Este tipo de mujeres suele rechazar los bikinis *bandeaus*.



*Ilustración 2: Tipo de cuerpos generales de una mujer*

Siguiendo con la elección de un bikini según el cuerpo, destacamos la diferencia entre las mujeres con mucho pecho y las mujeres con poco pecho. Aquellas con mucho pecho buscarán reducir su pecho con colores más oscuros y sin adornos. Por otra parte, también buscarán partes de arriba que les sujete bien el pecho.

En contraposición a estas, encontramos las mujeres con poco pecho. Estas segundas, buscan resaltar su pecho. Es por ello, que buscarán colores más atractivos y con push-up o relleno.

Lo mismo pasa con las partes de abajo. Según el trasero que se tenga se buscará taparlo o destacarlo. En caso de que se busque que se vea un culo más pequeño, se optará por braguitas más altas y por tonos más oscuros. En cambio, para realzar el trasero se optará por braguitas de cuerdas o con nudos.

Camila opta por modelos triangulares y con estampados muy diversos. Este tipo de diseño es uno de los modelos más favorecedores para todo tipo de cuerpos, tal y como se ha visto en la explicación de los distintos cuerpos que tienen las mujeres.

Distinguimos entre estampados muy llamativos y estampados mas neutros, para poder resaltar o no las partes que deseemos. En la siguiente figura, en la Figura 3, se puede observar la diversidad de colores y estampados:



*Ilustración 3: Estampados y colores de la nueva colección CAMILA CTG*

Al estar cada modelo hecho a mano, las tallas no son exactamente iguales. Se puede encontrar modelos más pequeños de parte trasera o más grandes, como también se pueden encontrar diversos tipos de tela.

Aunque Camila diseñe para un amplio rango de mujeres, las mujeres con voluminoso pecho no deberían apostar por estos bikinis, ya que las tiras no sujetan de forma resistente.

Esta temporada, es la primera temporada que la empresa ha sacado modelos de traje de baño entero, ya que muchas clientas buscaban cubrir la barriga o alargar el efecto visual de las piernas.

Muchos de los bañadores están siendo comprados como “bodies” para poder llevar con tejanos o shorts durante el día a día, tal y como se ve en la figura 4. Por lo tanto, se ha sacado, una doble funcionalidad a esta pieza, sirviendo como pieza de baño o como pieza para salir a la calle a tomar algo.



*Ilustración 4: Modelo Atoón Wotho de CAMILA CTG*

En las primeras dos temporadas, la empresa, no contempló cubrir las necesidades de las jóvenes con mucho pecho. Fue a partir de la tercera colección que se vio necesario ampliar a dos tallas (“S” y “M”) de cada bikini. En esta cuarta temporada un modelo tiene hasta la talla “L” de parte de arriba.

El público objetivo de Camila CTG se centra en las mujeres entre 16 y 30 años españolas. Actualmente hay alrededor de 4.723.092 mujeres con estas características.

Entre este elevado número debemos eliminar especialmente a aquellas con una talla de pecho superior a la talla 90. El rango de mujeres pasa a ser de unas 3.306.164 mujeres. Dentro de este nuevo grupo debemos mirar que mujeres son más propensas a llevar trajes de baño con parte trasera pequeña. El dato de mujeres de este nuevo grupo viene muy determinado por las tendencias, según la moda de cada verano vendrán determinadas unas demandas brasileñas o estándares. De ahí que Camila siempre busque orientar sus productos hacia las nuevas tendencias veraniegas.

Este verano, verano del 2016, la tendencia marca braguitas brasileñas. Camila no tiene braguitas brasileñas pero sus partes traseras son más bien ajustadas. Nos encontramos entre una braga brasileña y una estándar. El público de la empresa se reduce a 1.983.698 mujeres, ya que el 40% del rango calculado anteriormente, sigue siendo fiel a las bragas grandes y culotes.

Camila CTG tiene un target de 1.983.698 mujeres. Las principales características de este sector es gente joven que busca vitalidad en sus prendas, exclusividad en sus diseños y llevar las últimas tendencias. Diferenciamos entre mujeres estudiantes donde el dinero bien les viene por parte de sus padres o por trabajos temporales o bien ya trabajadoras que se ganan su propio sueldo. Para hacer un equilibrio entre ambos sectores, la empresa busca no quedarse en los 30 euros (precio buscado por las estudiantes) ni en los 80 (posible precio a pagar por parte de las trabajadoras).

## **6.2 ENCUESTA**

Se ha realizado una encuesta a 125 mujeres entre 16 y 30 años con el fin de entender mejor al público objetivo de la empresa.

Los resultados gráficos de la encuesta fueron:

En cuanto al sexo de los entrevistados, se busco expresamente que el 100% fueran mujeres, ya que no buscamos un público masculino por ahora.

En relación a la frecuencia de compra, por un lado se ha analizado la frecuencia de compra según la edad y por otro lado el número de bikinis que compran al año.

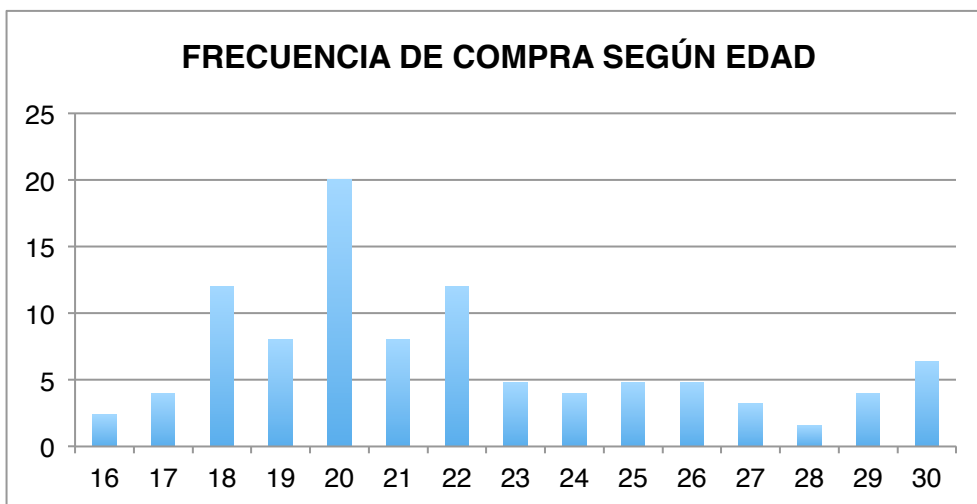


Gráfico 1: Gráfico de barras que muestra la frecuencia de compra según la edad de la entrevistada

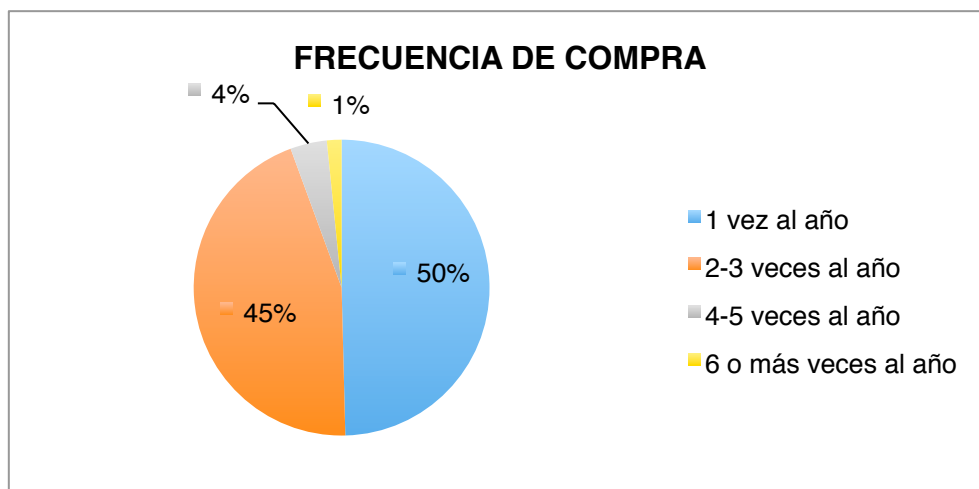


Gráfico 2: Sector circular que muestra la frecuencia de compra anual de las entrevistadas

Tras realizar los sectores circulares, se ha podido observar como las edades que más compran bikinis son entre las edades de 18 a 22 años. Muchas de estas mujeres están realizando aun sus estudios. Estas jóvenes están muy influenciadas por las redes sociales y por el alto consumo. No solo consumen altos niveles en prendas de ropa de baño, sino que también, en todos los otros productos de relacionados con la moda.

Otro aspecto a destacar, es que casi todas las mujeres entrevistadas, un 80% de ellas, sus tiendas habitual de compra de bikinis son en un 55% Zara, en un 30% H&M y en un 15% Mango. Estas tres marcas, son marcas multinacionales que pueden permitirse reducir al máximo los precios de las prendas de baño. Camila CTG no puede competir contra ellas, ya que ellas tienen ventajas competitivas en cuanto a experiencia, nivel económico y público fiel a la marca.

Camila CTG debe centrarse en destacar entre las empresas que operan en su mismo sector y que tienen características parecidas, no con multinacionales.

Entre las entrevistadas destacar, que el 94,4% de ellas únicamente se compra entre 1 y 3 bikinis al año.

Otras de las preguntas de la encuesta tenía el fin de analizar que medios de publicidad son los más efectivos a la hora de promocionar o dar a conocer a la marca.

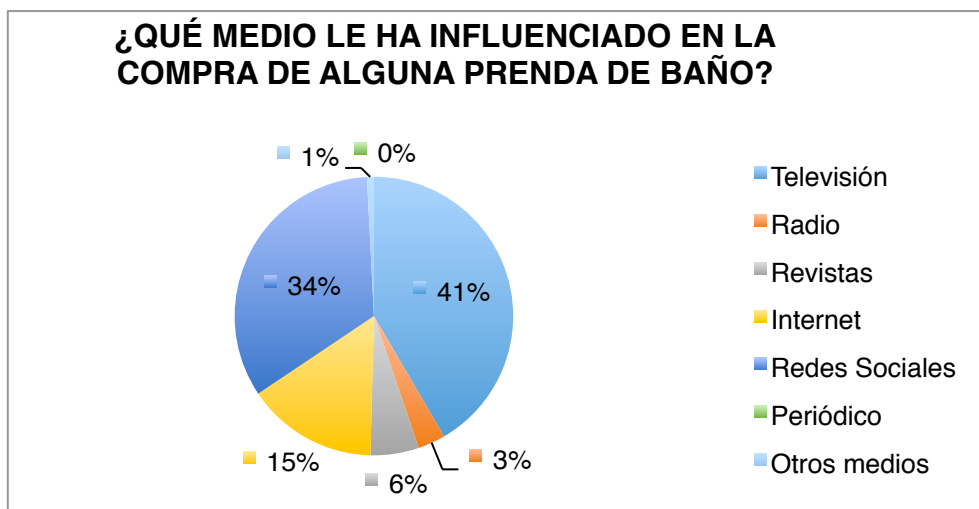


Gráfico 3: Sector circular que muestra el medio que ha influenciado a las entrevistadas a comprar bikinis

El medio de publicidad más utilizado por Camila CTG son las redes sociales. En la televisión, no aparece ningún anuncio de la propia empresa, ya que es un recurso muy costoso.

Una de las propuestas de mejoras para realizar anuncios publicitarios sería empezar a actuar en internet y en las revistas, ya que estos dos representan un 15,2% y un 5,6%, respectivamente.

Se preguntó sobre el conocimiento de Camila CTG, y el resultado fue mucho peor de lo esperado. Solamente 38 personas sabían sobre la existencia de la marca. Tras este inesperado resultado, se ha de estudiar y analizar como dar a conocer a la empresa.

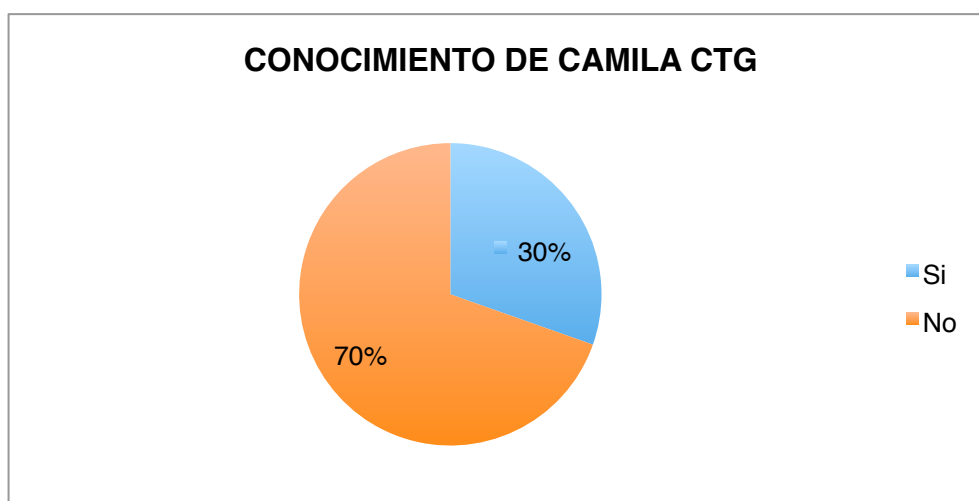


Gráfico 4: Sector circular que muestra el conocimiento de la existencia de CAMILA CTG

Por otro lado, siguiendo con la temática de la pregunta anterior se preguntó el medio por el que, en caso de conocer la marca, sabían que existía.

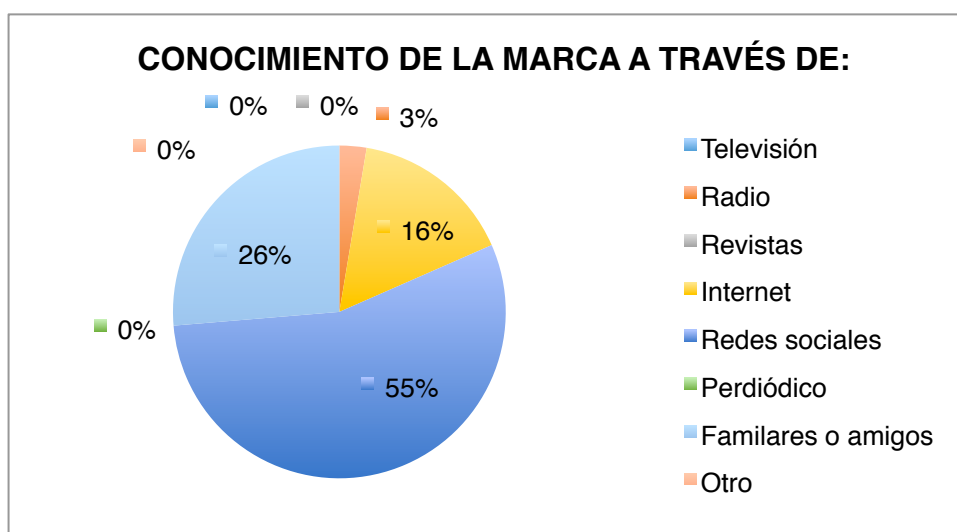


Gráfico 5: Sector circular que muestra el medio por el cual se ha sabido de la existencia de CAMILA CTG

Otro dato importante, fue el hecho de sacar en la encuesta que el 92% de las encuestadas prefería ver el producto en una tienda física, aunque al 36% no le importaba que la venta de bikinis fuese a través de internet. Se debe considerar el hecho de realizar eventos y promociones a parte de vender los productos en las tiendas físicas.

Analizando de forma conjunta los resultados estudiados, comentar, que una encuesta a 125 personas no es un amplio rango de mujeres. Para realizar un buen estudio y acercarnos más al consumidor, se deben realizar encuestas con un elevadísimo número de personas, es decir, estaríamos hablando de encuestas de un valor superior a las 100.000 personas.

Gracias a las encuestas realizadas se pudo sacar las siguientes conclusiones:

Se opera en un sexo femenino principalmente trabajador los cuales efectúan menos de 3 compras de bikinis al año, principalmente ven anuncios publicitarios en la televisión y en las redes sociales y muchas de ellas no saben de la existencia de la marca. Se prefiere los establecimientos ya que muchas de ellas ven necesario probarse la prenda antes de comprarla.

### **6.3 POSICIONAMIENTO**

Analizando las marcas de competencia directa con Camila CTG destacar cuatro principales marcas: Robin Collection, Mi&Co, Valentina Garí y Lia Swimwear.

La empresa que más se parece a Camila CTG es Robin Collection. Robin es una firma de ropa de baño de Barcelona que nació con la voluntad de dos hermanos de emprender un camino común. Esta marca busca emprender un proyecto familiar rodeado de buen rollo y frescura. Los productos de Robin rondan entre los 50 euros y la mayoría de ellos están formados por pea o por lycra. Robin ofrece la posibilidad de escoger distintas tallas entre la parte de arriba y la de abajo. Este plus en el producto, hace que un rango superior de mujeres puedan optar por sus productos. En cuanto a



la página web, funciona correctamente y de forma rápida. Estéticamente hablando es fácil, agradable y cómodo buscar cualquier información en la página.

La segunda empresa de competencia directa es Mi&Co, que nace de la ilusión por parte de dos generaciones de crear un proyecto juntos. La marca está inspirada en la luz y en la calidez de las aguas de Formentera. Con el logo “con los pies en el agua”, nos ofrece una amplia variedad de productos, desde una colección de ropa hasta una colección de ropa de baño. La ropa de baño ronda entre los 70 y 85 euros y están hechos de algodón. El algodón exige un mayor cuidado, ya que el bikini debe limpiarse con agua fría dejándolo secar en la sombra. Es más lento el secado del bikini.

En cuanto a Valentina Garí, es una empresa nueva creada en Barcelona por una joven amante de la moda. Esta empresa, es la primera temporada que saca una colección de ropa de baño, de ahí que gracias a la experiencia en el sector por parte de Camila, sea más competitiva que Valentina. Su ropa de baño ronda entre los 55 y 60 euros. La calidad de sus productos no es buena y sus diseños son imitación de empresas extranjeras. Empiezan a ser abundantes los comentarios en las redes sociales quejándose de la calidad del producto. Vende imitaciones a precio inferior en un área geográfica totalmente distinta.

Lia Swimwear también nace en Barcelona. Esta empresa principiante, tiene el objetivo de proporcionar bikinis muy sexys para las amantes de la playa y una selección de bikinis para las amantes del deporte. La propietaria de la marca era compradora fiel de Camila CTG, hace un par de años creó su propia marca llevando una estrategia de benchmarking con Camila CTG. Sus bikinis rondan entre los 63 y 67 euros. Todos sus diseños son con braga brasileña o tanga. Da la opción de escoger diferente talla en la parte superior e inferior del bikini. Todos los productos están formados por poliamida, fibra sintética.

Comparando las marcas de la competencia con la empresa estudiada se puede observar en el gráfico 6, la relación en cuanto a calidad-precio.

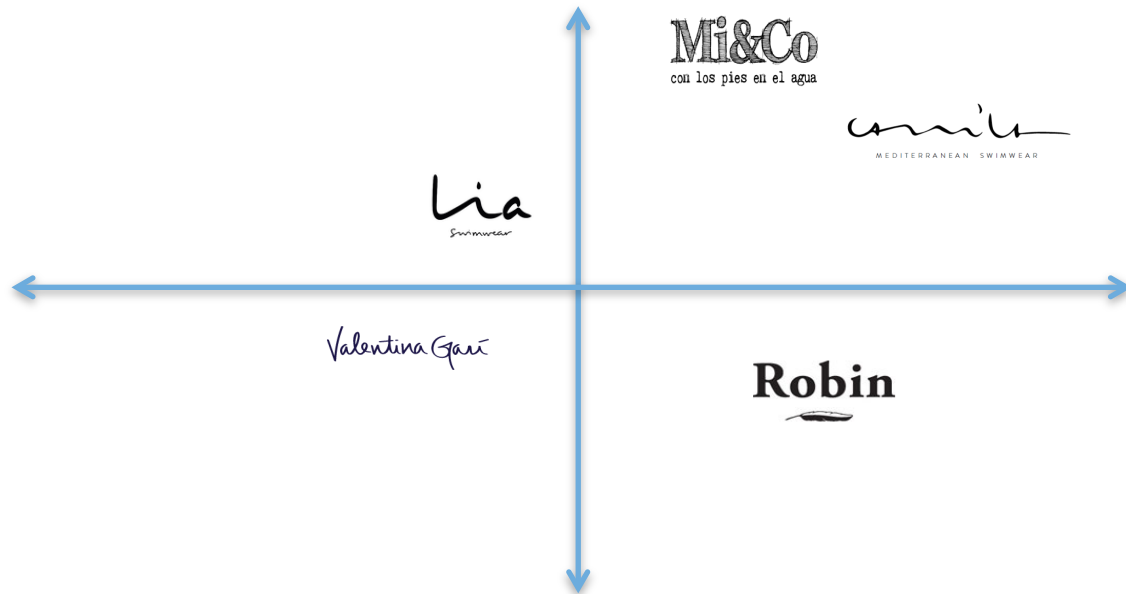


Gráfico 6: Posicionamiento de la marca en cuanto a calidad-precio

En el eje de las abscisas encontramos la variable calidad y en el eje de las ordenadas la variable precio. Podemos observar como Robin Collection tiene ventaja competitiva respecto al precio de su producto, pero tiene una calidad algo inferior a Camila CTG.

Mi&Co, tras su éxito con la venta de ropa a lo largo de todo el año, ha incrementado los precios de sus productos sin mejorar la calidad.

Como he comentado anteriormente, la calidad de Valentina Garí es muy inferior a la calidad de Camila CTG, de Robin y de Mi&Co.

Se deberá buscar otro aspecto en el que Camila destaque, ya que este posicionamiento queda dudoso entre Robin y Camila.

Buscando otro posicionamiento en el cual la empresa pueda destacar, sería el hecho de que su tirada de cada modelo es muy corta, lo que provoca una exclusividad en los modelos.

Por otra parte, comparando el trato con el cliente y el sistema de devoluciones con las otras 4 marcas competentes, se ha comprobado como Camila destaca. El trato personalizado y el hecho de que el cliente sea el mayor aspecto a tener en cuenta en la política de la empresa hace que las clientas sean fieles a la marca.

En segundo lugar, pero más alejado sería la marca Robin Collection. Ya que este segundo también ofrece un tipo de devolución totalmente orientado a favor del cliente, pero éste en cambio no trata al cliente como primer requisito en su empresa. No tiene el mismo porcentaje de clientes comprometidos con la marca.

En el gráfico 7, en el eje de las abscisas encontramos la fidelización del cliente y en el eje de las ordenadas la facilidad que se le da al cliente para devolver/cambiar un producto.

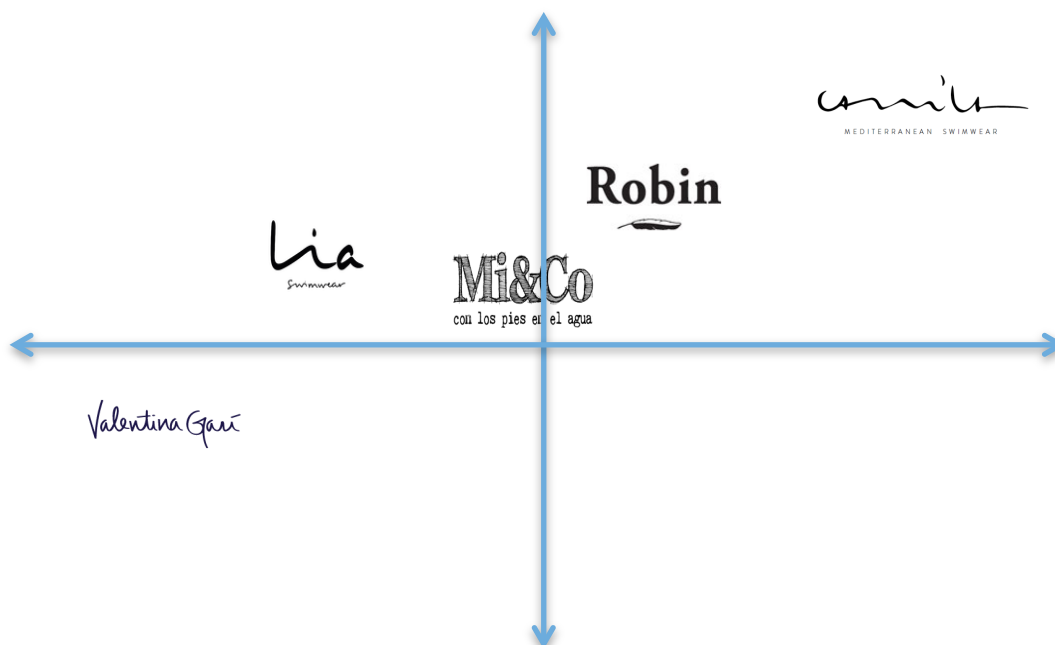


Gráfico 7: Posicionamiento de la marca respecto a la fidelización del cliente y devolución del producto

Vemos claramente como Camila CTG en este aspecto presenta una ventaja frente a las empresas de su alrededor.

## 6.4 PROPUESTA DE MEJORAS

Tras analizar la situación en la que se encuentra Camila CTG: elevado número de competidores y público objetivo cada vez más reducido a causa de la entrada de nuevas empresas, se ha propuesto estudiar la posibilidad de mejorar la empresa.

Las mejoras que se van a estudiar a continuación son:

- El lanzamiento de una colección de pareos PRENIUM. Los pareos estarán compuestos de los mismos materiales que se utilizan para la producción de los bikinis. Tendrán los mismos estampados que los bikinis.

Con esta mejora se pretende entrar en un nuevo sector del mercado y aumentar la diversificación de productos en la empresa.

- El lanzamiento de bañadores orientados a la práctica de la natación. Estos bañadores se comercializarán durante todo el año. El fin de su producción es satisfacer las necesidades de aquellas jóvenes que empiecen la práctica del deporte. Se buscará más la estética del producto que el hecho que sea más competitivo para nadar.

Camila CTG no puede limitarse en crear un número concreto de bikinis, esto le restringe mucho la época del año en la que comercializa. Otro de los aspectos a mejorar es el hecho de que solo se venda al territorio español. Camila debe permitir que el producto cruce la frontera española y llegar a tierras donde el bikini forma parte de su día a día. Terrenos más calurosos y playeros que España, ayudarían a la empresa a tener ingresos más prolongados durante el año y aumentar el rango del público objetivo.

Si se implantan estas mejoras, tendríamos que estudiar otro tipo de competidores. Al introducirnos en un nuevo mercado debemos estudiar la viabilidad de este nuevo proyecto.

En cuanto al lanzamiento de toallas y pareos tendríamos la competencia directa de Natura. Esta empresa cuenta con muchísima experiencia, por lo tanto, podríamos lanzar el producto siguiendo una estrategia parecida a la de la competencia. Es decir, estaríamos hablando de benchmarking. Una vez aprendidas las estrategias seguidas por Natura, las adaptaríamos a la empresa realizando los cambios pertinentes.

Una de los aspectos a destacar respecto a la página web de la Tienda Natura, es que la empresa ha buscado tener todos los beneficios del producto. Es decir, el básico, los accesorios, los estéticos y los simbólicos. Tal y como se ve en la figura 5, cuida al producto hasta el último detalle. La compra de un producto entra, en la mayoría de los casos, por la vista. Por ello, debe cuidarse la estética y la presentación del producto cara al consumidor.



*Ilustración 5: Toallas de la tienda natura*

Uno de los accesorios que proporciona Natura a su producto, es el hecho de que se pueda comprar el pareo, la toalla o una toalla pareo. Da las tres opciones.

Algún modelo viene incluido con una bolsa para poder guardar la prenda y que no sea tan pesada su cargar o con la posibilidad de tener un lazo para poder guardar la toalla de forma más cómoda. Se puede observar en la figura 6 los detalles comentados anteriormente.



*Ilustración 6: Colección de toallas-pareo de la tienda natura*

Por lo tanto, Camila CTG, podría lanzar al mercado toallas y pareos siguiendo con el sistema de exclusividad en cuanto al diseño. Para poder ser competentes en este sector, se debe lanzar el producto con un precio entre 15 y 20 euros. Precios más caros harían que los clientes comprasen en otras empresas, como por ejemplo en las Tiendas Natura.

En cuanto a los proveedores del producto, únicamente se debería buscar otro tipo de telas, pero la confección y la comercialización del producto ya estarían solucionados. Por lo tanto, únicamente se ha de tener en cuenta la financiación de otro tipo de material.

Por otro lado, considerando el tipo de bañador que pretendo lanzar como producto innovador de la empresa, he podido comprobar que en cuanto a la venta de este producto está muy repartida. Cada club de natación ha sabido ver una oportunidad de negocio y comercializar con el nombre del club. Un ejemplo claro, es el club de natación de la Salle, se llama Marnatón. Esta empresa, a parte de organizar eventos diversos a lo largo de todo el año, también tiene su propia colección de productos.

Es por ello que veo una gran oportunidad para Camila CTG, sacar un bañador de natación cuidando el estilismo y realzando la figura de la mujer. No se ha de perder de vista que dicho producto ha de ser cómodo para la práctica del deporte. Con este lanzamiento no pretendo atraer a los nadadores profesionales ni posicionar a Camila CTG como una de las marcas líderes en este sector, sino que busco ofrecer un producto a jóvenes que se acaban de introducir en el mundo de la natación. Éstas no buscan tanto un producto especializado en la competición, sino que buscan un producto estéticamente bonito y que además les vaya bien para la práctica del deporte. Sería una idea innovadora dentro de un sector bastante explotado.

La natación se ha incrementado en los últimos años. Se ha visto que tiene muchos beneficios para la salud y es una de las prácticas deportivas que mejor se adapta a las cualidades de cada persona y edad. Se reducen al máximo las tensiones de las articulaciones gracias al bajo impacto del agua sobre las distintas partes del cuerpo.

En cuanto a la producción de la prenda, se debería buscar un tipo de lycra en concreto con un acabado específico para proporcionar el menos rozamiento posible con el agua. Optaría por un diseño sencillo y bien sujeto al cuerpo.

La empresa ya cuenta con proveedores especializados en la industria textil, así que solamente debemos estudiar y diseñar cual es el mejor modelo para practicar el deporte y así como la mejor lycra.

Tanto la producción de toallas y pareos como el lanzamiento de este bañador orientado a la natación no supondrían una elevadísima inversión para la empresa. Si que al principio se debería invertir en estas mejoras pero poco a poco se irá recuperando, igual que se hizo con el lanzamiento de los bikinis.

## **6.5 OPTIMIZACIÓN DEL MARKETING OPERATIVO**

A continuación se realizará el estudio de las 4P.

### **6.5.1 ANÁLISIS 4P**

#### *6.5.1.1 PRODUCTO*

Hay una nueva tendencia en chicas jóvenes en lanzar nuevas marcas de bikinis. Camila, jugando con la ventaja de ser su cuarta temporada debería adoptar medidas e intentar operar en otros sectores del mercado. Ya que el círculo reducido de consumidoras se está repartiendo en distintas marcas de bikinis.

Para que la empresa mejore dentro de la etapa de crecimiento en la que se encuentra su producto, es esencial que adopte algunas de las estrategias siguientes: mejorar la calidad del producto, introducirse en nuevos mercados o modificar la política de precios o comunicación.

Como se verá más adelante, se realizará unas modificaciones en cuanto a la comunicación y se introducirá a la marca en nuevos mercados con el lanzamiento de la colección de pareos PRENIUM y de bañadores de natación.

Lanzar al mercado una colección de pareos no es algo innovador, ya que el mundo del pareo lleva años en el mercado. Por lo tanto, con el lanzamiento de los pareos, no se trataría de una etapa de introducción, sino que más bien sería una modificación de los productos de Camila CTG dentro de la etapa de crecimiento.

La venta de pareos se considerará como un beneficio accesorio de los bikinis, aunque este beneficio se pueda obtener de forma independiente.

El lanzamiento de los bañadores de natación, al igual que los pareos, no son productos innovadores, pero el hecho de lanzar un producto no orientado de la misma forma que el producto estándar, podría considerarse que el producto se encontrará en la etapa de introducción. El producto estándar ya está explotado, y se ha buscado crear un producto con algunas modificaciones sin perder su fin.

Los beneficios de los bikinis de Camila CTG se han estudiado previamente en el estudio del funcionamiento de la empresa, es por ello que en este apartado solo se estudiará los beneficios de los nuevos productos.

- Colección de pareos PREMIUM.

Beneficio básico. Se trata del simple hecho de que es un pareo, tela fina que se ciñe al cuerpo. Se utiliza como complemento de la ropa de baño.

Beneficio accesorio y estético. Este producto tiene la posibilidad de comprarse a conjunto con los bikinis. El acabado del producto también será uno de los beneficios estéticos que se ofrecerán. En cuanto a las tallas, el pareo será de talla única.



El producto ofrece gran variedad de posiciones, tal y como vemos en la figura 7, según el estilo del consumidor.



*Ilustración 7: Pareos de la marca Stonews*

- Bañador de natación.

Beneficio básico. Se trata de una prenda de baño para la práctica de natación.

Beneficio accesorio y estético. El producto ofrece estampados exclusivos y está orientado a todas aquellas jóvenes que se introducen en el mundo de la natación. Para que el bañador pueda cubrir un mayor rango de mujeres, se crearán tres tallas, S,M y L.

Un ejemplo de este producto, sería el producto lanzado por Zara esta temporada.



*Ilustración 8: Bañador azul cielo de ZARA*

Dejando de lado el lanzamiento de los nuevos productos comentaré a continuación mejoras en cuanto a la marca.

Para poder difundir la marca es conveniente que tenga un nombre sencillo, es por ello, que la compañía de marketing externa a la marca ha propuesto la idea de cambiar el nombre de la marca a Camila Mediterranean Swimmwear. Es de suma importancia que el mensaje que se quiera transmitir sea claro y que defina la idea del negocio. Una de las posibles mejoras para incrementar los beneficios sería imponer un slogan capaz de difundir el concepto de la marca de forma más eficaz.

El slogan que he propuesto a la marca para la colección de la nueva temporada, es decir, para la colección Atolón Bikinis, es: MÁS EXPLOSIVOS QUE LA BOMBA BIKINI! Este slogan hace alusión a los inicios de la prenda de ropa.

#### *6.5.1.2 PRECIO*

Tal como se ha visto en el estudio del funcionamiento de la empresa, los precios de los bikinis van desde los 55€ hasta los 65€ y los precios de los bañadores son de 70€. Aunque también hay la posibilidad de poder comprar bikinis de la colección anterior por precios inferiores.

En cuanto a las mejoras que hemos propuesto, se deberá analizar que precio será el que proporcionará una ventaja competitiva o bien que ayude a aumentar los beneficios. Por ello, se buscará cual es el mejor método de fijación de precios.

En cuanto a los métodos de fijación de precios tenemos una triple dimensión, se puede fijar el precio por los costes mínimos, por la curva de la demanda o bien por las políticas de precios de la competencia o de otros factores del entorno.

Al tratarse de un lanzamiento al mercado de un nuevo producto, un bañador de natación que busca ser atraído por su estética, sin tener la máxima calidad del tejido para la competición, es difícil predecir cual será la demanda de las consumidoras.

Por otro lado, en cuanto a competidores, tenemos las empresas multinacionales como Zara, que esta temporada ha sacado un diseño de bañador entero parecido al que pretende sacar Camila CTG. El modelo es el expuesto en la figura 8, situado en la anterior página. Zara no es competencia, esta muy por encima de la empresa estudiada. Por lo tanto, como fijación de precios no podemos comparar con la competencia.

Descartando las dos opciones anteriores, buscaríamos un método de fijación a través de la imposición de un margen o a través del precio objetivo del consumidor, o bien imponiendo un valor.

Camila CTG escogió la primera opción, impuso un margen fijo, a sus bikinis. Por lo tanto, siguiendo con la política de precios de la empresa, seguiremos con el nuevo modelo para la venta del trabajador entero.

El margen que impone Camila por cada traje de baño es aproximadamente de unos 40€ si se compra a través de la página web. A través de las tiendas, Camila CTG, únicamente obtiene 10€.

Para la venta de un traje de baño para natación, la producción de este, contando el proceso de compra de la tela y de su confección, sale por 28€. Si establecemos un margen de 40€, se podría vender el producto por 68 euros. Este precio, presenta una ventaja competitiva frente a las marcas especializadas en la producción de este producto. Que el precio sea inferior es justificable, ya que no se está ofreciendo una máxima calidad para competir en este deporte.

Para la venta de toallas y pareo, al haber más competencia, se debería estudiar otro método, ya que el método por fijación de márgenes no tiene en cuenta este aspecto.

El precio de venta estimado se encuentra entre 15 y 30 euros. La producción de una toalla no sale a cuenta si hay que establecer un precio entre este rango de valores, ya que a la empresa le sale mucho más caro la producción del producto. La única viabilidad es vender solamente pareos, ya que para la tela del pareo se podría

comprar algunas telas que se utilizan para la producción de los bikinis. La empresa opta con descuentos en la compra de este sector de telas gracias a los grandes volúmenes de compra y a la fidelidad con el proveedor. Por otro lado, el hecho de realizar un pareo con el mismo estampado que el bikini, puede ser un factor clave para venderlo como conjunto. El precio estimado de la producción del pareo es de unos 19 euros, estableciendo un precio de 30 euros tendríamos unos beneficios de 11 euros. Al añadir el valor de crear un mismo estampado, se podría incrementar el precio hasta unos 40€, para no dejar de ser competitivos. Por lo tanto, ya estaríamos hablando de unos beneficios de 21€. A la empresa ya le saldría rentable la producción de éstos.

La estrategia de precios que sigue la empresa es la de descuentos estacionales.

Una de las mejoras a implantar es la imposición de precios psicológicos. Camila CTG siempre ha optado por precios redondos, dando un prestigio y calidad a sus productos. Hay que considerar que poner un precio impar en aquellos productos menos demandados, hará que el consumidor lo catalogue como una posible oferta y se incrementen las ventas.

Camila CTG, debe seguir una estrategia de precios basada en precios psicológicos pero siempre teniendo en cuenta las estrategias competitivas y buscando los descuentos estacionales o rebajas temporales en ciertos modelos.

Concluyendo, el precio de los bikinis que tengan alguna característica o complemento especial deben de tener precios redondos para crear una imagen de calidad. Los bikinis con estampados lisos o menos demandados se debe establecer precios impares para fomentar sus ventas, ya que suelen ser los productos menos vendidos. En cuanto al traje de baño entero para natación se establecerá el precio de 68€, ya que al no llegar al precio exacto de 70€, dará una imagen de precio reducido. La venta de pareos tendrá el precio de 40€, precio exacto, ya que se podría decir que se está estableciendo una colección PRENIUM. Podemos jugar con la palabra PRENIUM, para dar "caché" a esta colección y poder tener un precio más elevado que el de la competencia.

### *6.5.1.3 DISTRIBUCIÓN*

Una posible mejora de este aspecto sería el hecho de contratar a los servicios de MRW. Se estima elevar el número de pedidos cada temporada en aproximadamente 50 unidades. Por eso, es de suma importancia empezar a realizar los envíos con compañías estables ya predeterminadas y con un contrato. En caso de que la empresa siga creciendo, no puede permitirse desplazarse cada x días a la semana a la oficina de correos. Lo más conveniente sería contratar a MRW para recoger los paquetes desde casa de Camila y llevarlos hasta el destino final.

Tras ponerme en contacto con la franquicia del código postal 08022 de MRW, he visto la necesidad de contratar un servicio que establece que dos días a la semana, los lunes y los jueves, pasará un empleado de MRW a recoger todos los envíos al domicilio de Camila y los distribuirá. El servicio sale a 4,15€ el paquete y únicamente incluye a España. En caso de que se quisiese ampliar el rango, debería pagarse un incremento en esos paquetes que cruzasen la frontera.

### *6.5.1.4 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD*

Para estimular la demanda del producto, la empresa utiliza la publicidad y las promociones. Camila CTG debería apoyarse más en la publicidad, ya que gracias a las encuestas realizadas se ha podido comprobar que un alto número de mujeres no sabe de la existencia de la marca.

La publicidad a través de un mensaje impersonal debe llegar a todo el público objetivo. Aunque sea costosa, es una forma de llegar rápidamente a todos con un bajo coste por contacto.

Una de las posibles mejoras de la empresa en cuanto a la publicidad, sería incrementar los anuncios a través de internet, redes sociales y revistas.

Algunas estrategias propuestas serian:

- Aumentar la presencia en las redes sociales. El público al que nos dirigimos está constantemente conectado a las redes sociales. Hay que aprovechar esta oportunidad transmitiendo mensajes claros a todos los usuarios de las redes. Una de las estrategias que se ha mirado sería el hecho de pagar una cierta cantidad anual para que la marca pueda salir en los anuncios publicitarios de Facebook. Se estima que haciendo una campaña de mínimo 300€, ésta ya es efectiva. La publicidad pagada se debe incrementar en las redes sociales a través de anuncios de la marca o creando una base de datos de blogueras llevando los bikinis.

Se invertiría 480 euros en Facebook para cubrir los 3 meses que dura aproximadamente una temporada de bikinis. Por otro lado se pagarán 1000 euros a blogueras para que publiquen en sus páginas fotografías con las prendas. En Instagram se invertirá 350 euros para la publicación de anuncios publicitarios. Por último, se invertirá alrededor de 500 euros en Google Adwords.

La empresa deberá gastar 2300 euros por temporada para poder promocionarse de forma masiva por las redes sociales.

El hecho de crear una plantilla para organizar diariamente las publicaciones y horarios en las redes sociales es una buena solución para aumentar el número de visitas a las redes de la empresa. Por lo tanto, una actuación sería la calendarización programada de las redes sociales para tener claro la frecuencia de los mensajes.

Una propuesta de calendarización para el mes de julio sería:

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
				1	2	3
				CREATIVIDAD WELCOME JULY	#INSPIRACIÓN ORIENTE MEDIO: DETALLES TURCOS DE LOS BIKINIS	
4	5	6	7	8	9	10
#SORTEO: qué mejor manera de dar la bienvenida al mes de julio que con un sorteo.	#LOOK + LINK A WEB	#ATOLONBIKINI #SS2016 (FOTO PRENDA SILUETEADA + DESCRIPCIÓN) + LINK WEB	#LOOK + LINK A WEB	#MEDITERRANEAN: UN VIAJE POR EL SUR.	BODEGÓN 3: FESTIVALES DE VERNAO: el bikini el mejor aliado para los festivales de música este mes de agosto + link a listado de festivales	
11	12	13	14	15	16	17
#PUNTODEVENTA post sobre tienda etiquetando a la tienda.	#LOOK + LINK A WEB	#ATOLONBIKINI #SS2016 (FOTO PRENDA SILUETEADA + DESCRIPCIÓN) + LINK WEB	#LOOK + LINK A WEB	#SORTEO Ganador sorteo		
18	19	20	21	22	23	24
#TIPS: la importancia de hidratarse en la playa.	#LOOK + LINK A WEB	#ATOLONBIKINI #SS2016 (FOTO PRENDA SILUETEADA + DESCRIPCIÓN) + LINK WEB	#LOOK + LINK A WEB	#PUNTODEVENTA post sobre tienda etiquetando a la tienda.	#MEDITERRANEAN: RINCONES ESCONDIDOS DE LA COSTA BRAVA	
25	26	27	28	29	30	31
#TIENDAONLINE (aún estás a tiempo de completar tu maleta de vacaciones con un bikini Camila)	#CAMILANEWS: NOS VAMOS AL WHITE SUMMER	#ATOLONBIKINI #SS2016 (FOTO PRENDA SILUETEADA + DESCRIPCIÓN) + LINK WEB	#LOOK + LINK A WEB	#CAMILANEWS: OS ESPERAMOS A PARTIR DE MAÑANA EN PALS, WHITE SUMMER	BUENOS DÍAS ¡ESTAMOS EN PALS, WHITE SUMMER!	

Ilustración 9: Propuesta de calendarización

- Aumentar la relación del número de entradas a la página web con el número de prendas compradas. Para realzar este aspecto es fundamental que la página web sea atractiva y que todos los servicios se encuentren de forma clara y rápida. El cliente busca comodidad y seguridad en sus compras, por eso la página web debe funcionar correctamente sin bloquearse ofreciendo un buen servicio online.

Otro aspecto a desarrollar es el hecho de que la página web sea accesible a través del teléfono móvil, ya que hoy en día, al público que nos dirigimos, suele hacer las compras mediante este aparato.

Crear ofertas y promociones en la página web puede ayudar a incrementar el número de compras. Para realizar esta función se debería contratar a un técnico específico, ya que los empleados de la compañía no tienen los conocimientos para llevar a cabo esta operación.

- Facilitar comunicación entre el personal de la empresa y los clientes. Aunque hoy en día muchas ventas pasen a ser online, al cliente le gusta poder preguntar y aclarar cualquier duda que tengan sobre el producto, ya sea por tema tallas o por curiosidad. Por lo tanto, es importante mantener una buena atención al cliente para poder fidelizarlos. La difusión boca a boca no se ha perdido y también hay que tenerla en cuenta a la hora de tratar con el cliente.

Un aspecto a mejorar sería el hecho de contestar de forma más rápida los correos de los clientes, para poder causar las menores molestias y ser lo más efectivos posibles.

Camila responde a los correos desde 0, y los hace uno a uno. Pierde mucho tiempo respondiendo y es por ello que siempre atrasa la responder al cliente.

Por lo tanto, tras analizar las respuestas de los correos de la empresa he visto necesario crear una plantilla base para poder responder con mayor velocidad y asegurando calidad en los correos.

Todos los proveedores, comerciantes, consumidores,... para resolver cualquier duda envían un mensaje a la dirección: [info@camilactg.com](mailto:info@camilactg.com).

Esta plantilla consta de responder con la mayor claridad la duda que plantea el emisor. Seguido a esta respuesta podríamos añadir de que trata Camila CTG.



El siguiente párrafo nos muestra y nos da a conocer una pequeña idea sobre la marca;

*Camila CTG nace en Barcelona en 2013, como firma de trajes de baño sostenibles, para mujer, de series cortas y limitadas, confeccionados con tejidos de alta calidad, elegidos uno a uno por la propia Camila Carles-Tolrà Galofré, creadora y alma mater de la firma.*

En caso de que el emisor oriente el mensaje a una posible compra del producto, debemos informarle en que establecimientos puede encontrar los modelos y de la disposición de la página web para compras online. Por lo tanto, añadiremos al correo los establecimientos de esta temporada.

*Puedes encontrar los productos de Camila CTG en las siguientes direcciones:*

*En Barcelona :*

- *BLACK MARKET*

*(c/ Calaf 14, 08021)*

- *AVINYO 22*

*(c/ Avinyo 22, 08002)*

*En Girona :*

- *GOOD TEENS GIRONA*

*(c/ Migdia 24, 17002)*

*En Sitges :*

- *ISSUE*

*(c/ Mayor 44, 08870)*

*En Madrid :*

- *LEMON TREE ARAVACA*

*(Plaza San Anacleto 2 , Aravaca, 28023)*

*En Málaga :*

- *COOL COMPLEMENTOS*

*(c/ Sancha de Lara 13, 29015)*

*Tienda Online :*

- *Camilactg.com*

*Comprando a través de la página web te aseguras de que estén todos los modelos de la colección, ya que en las tiendas solo se venden aquellos modelos elegidos por los propietarios de los establecimientos.*

Por otro lado, tras analizar la gran repercusión que tienen las redes sociales es importante destacar como plan de acción, el hecho de que se etiquete en Instagram a la marca. Es decir, una vez el consumidor disfruta de su producto y comparte una imagen o comentario agradeciendo el producto, que este producto sea etiquetado y así será conocida la marca.

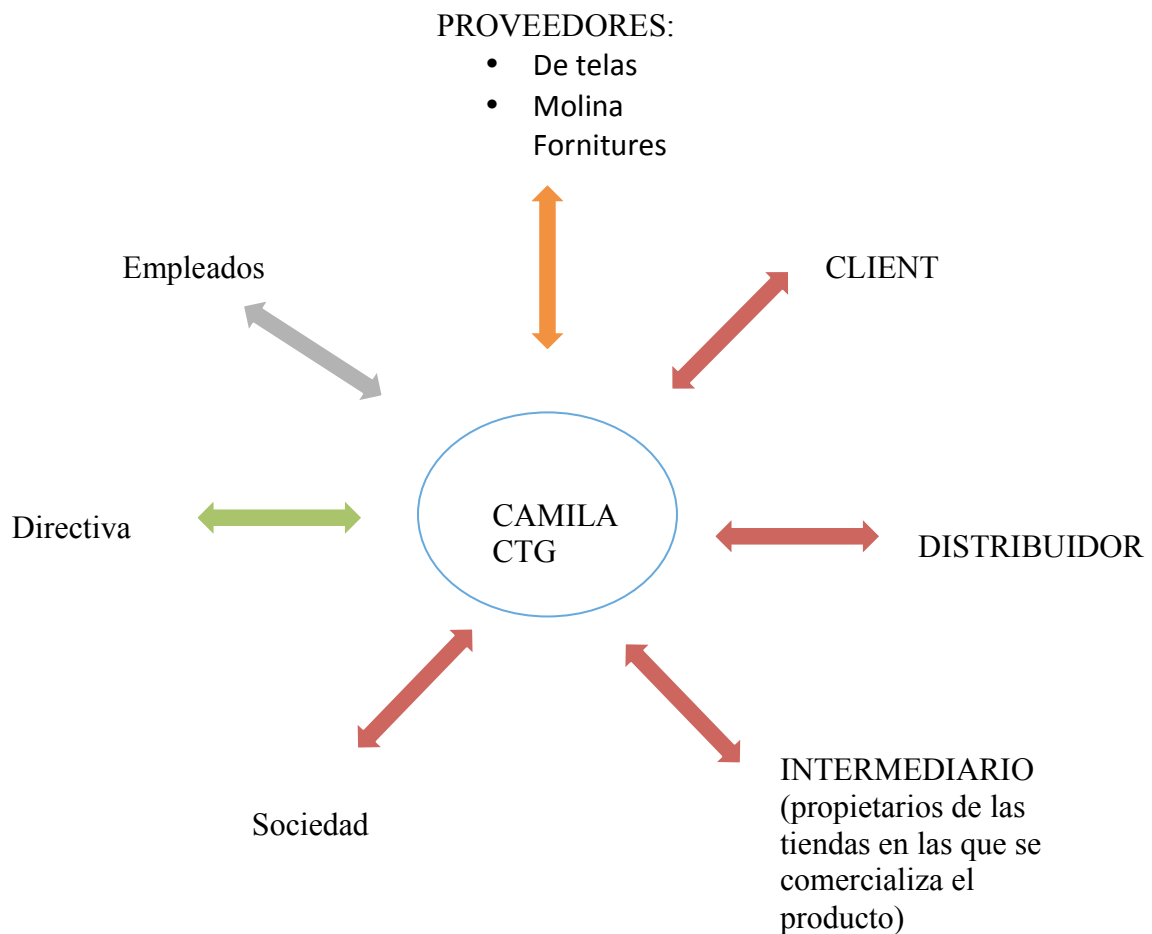
Un posible comentario en la plantilla para fomentar la etiquetación de las imágenes sería:

*Comparte con nosotros lo bien que te queda el Bikini en Instagram con el hastag #CamilaBikinis o en Facebook etiquetando a @CamilaCTG.*

Concluyendo con el mensaje creo que es importante firmar. Así queda por escrito quien ha repuesto al emisor.

## 7. PLAN DE OPERACIONES

En cuanto al plan de operaciones destacar los stakeholders que encontraríamos en Camila CTG:



*Ilustración 10: Stakeholders de CAMILA CTG*

Las influencias internas de la empresa vienen dadas por las flechas verdes, en cambio, las flechas rojas indican aquellas influencias externas a la empresa. Queda representado en la figura anterior los stakeholders de Camila CTG.

Podemos ver que en cuanto a los factores externos, a parte de los proveedores, el cliente, los intermediarios y los distribuidores, nos aparece un componente nuevo, la sociedad. Las tendencias y creencias de la sociedad nos influirán en la comercialización de los productos.

El recorrido que sigue el producto es:

Camila se acerca a las industrias de Badalona, de Barcelona, de Mataró i de Dosrius en busca de nuevas telas. Selecciona las telas que más le gustan y se lleva una pequeña porción de cada una de las seleccionadas. Al llegar a casa corta las telas y las moja. Una vez comprobada que la tela es buena las lleva a coser a Mataró.

Camila contrató a los confeccionistas de Mataró, Molina Fornitures, ya que se encontraban al lado de su hogar. Ella es de Cabrera de Mar, así que no le importaba coger la furgoneta de su padre e ir a buscar todas las prendas. Al tratarse de productos de poco peso es fácil cargarlos uno mismo.

Los confeccionistas, le hacen el modelo de muestra y si Camila ve que el resultado es exitoso empieza el proceso de producción. El proceso es el mismo que el que se acaba de ver, pero en vez de con un trozo de tela, con grandes volúmenes.

La realización de una muestra siempre sale más costosa que el precio por unidad de la tirada de bikinis que se realiza.

Tras producir todos los modelos, el inventario se queda almacenado en la propiedad de Camila. En su propia casa tiene un cuarto dedicado al almacén de su producción. Dicha habitación esta compuesta de estanterías con etiquetas indicadoras del producto que se encuentra almacenado.

Hay dos opciones, o bien gracias a la compañía de MRW, que hemos contratado como mejora del proceso de distribución, se distribuye el producto hasta llegar al consumidor, o bien la propia Camila o el sistema de envíos de MRW hace llegar el producto a los establecimientos externos de la empresa.

Una vez implementadas nuestras mejoras, se debería considerar el hecho de alquilar un establecimiento que sirva de oficina, esta oficina también puede servir como almacén del producto, ya que al ocupar poco volumen podríamos almacenarlo en el mismo lugar de trabajo. En esta oficina se tendría que considerar que hubiese la tecnología necesaria para que se pudiese trabajar de forma rápida y segura.

Tras informarme y encontrar alquileres en Barcelona, se ha estimado gastar 1200€ al mes.

He previsto que mis ventas los cinco primeros años serían:

*Tabla 1: Estimación de las ventas de los próximos 5 años*

	2017	2018	2019	2020	2021
Bikinis	600	800	1200	1400	1600
Pareos	400	500	800	1000	1200
Bañadores de natación	300	400	600	800	1000

A pesar de ello no sé cual va a ser el efecto que tendrán los nuevos productos dentro del mercado y el éxito que pueden llegar a tener, pero por si acaso cada año operaré con un stock de seguridad, ya que lo último que querría es que si mi negocio va mejor de lo esperado, me quedase corto con mi previsión y no pudiese ofrecer los productos a los clientes. Por lo tanto, he creído conveniente producir 200 bikinis más cada año, 100 pareos más y 75 bañadores. En caso de que el primer año produjese 800 bikinis y solo vendiese 600, el siguiente año no volvería a producir los 200 productos de stock.

## 8. RRHH

En relación al personal de la empresa, se ha podido comprobar a lo largo de todo el trabajo el abundante contrato de empresas externas. Camila únicamente cuenta con ella y con una ayudante reciente para gestionar todos los aspectos internos de la empresa.

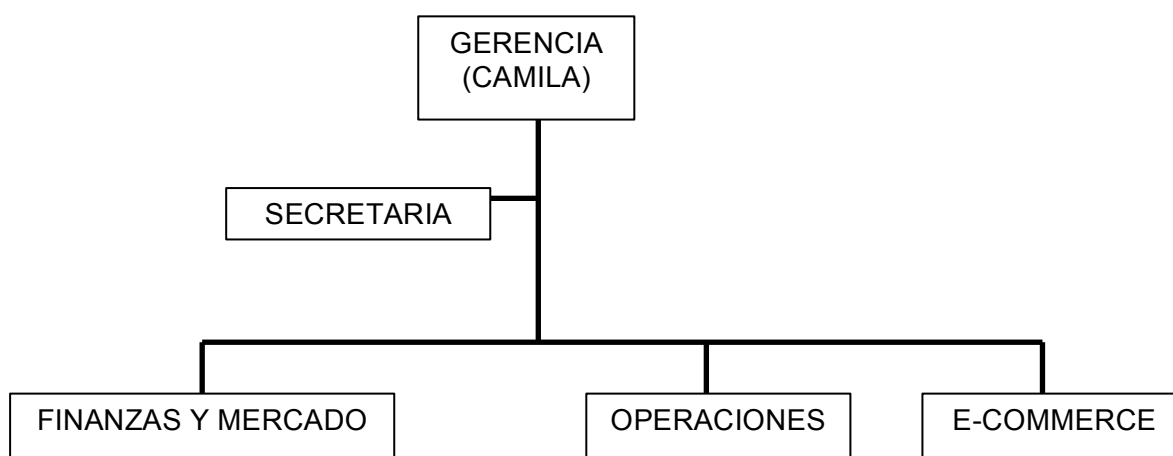
Con esta organización no tiene gastos anuales fijos de personal, pero por otra parte, es totalmente dependiente a empresas externas.

El nuevo diseño de RRHH para mejorar y fomentar los beneficios sería la contratación de dos trabajadores. Camila se encarga de escoger y seleccionar las telas para sus nuevas colecciones. Por otra parte, uno de los trabajadores estaría orientado a la gestión de la empresa. Éste debe llevar la gestión financiera de la empresa y los continuos desarrollos del business plan. La segunda persona contratada, sería importante que tuviese conocimientos de la ingeniería, ya que debe ser capaz de gestionar toda la logística y mirar de optimizar los procesos de producción, así como los materiales adecuados para la creación del producto.

La empleada actual, pasaría a ser la secretaria de Camila. Ella será quien se ocupe del correo, de las reuniones de Camila, de la participación en mercadillos y de ayudar a la directora en todo aquello que necesite.

Otro empleado a tener en cuenta, sería la contratación de un técnico para la manutención de la página web. La página ha de ser capaz de transmitir los valores y mensajes que quiere hacer llegar la empresa al receptor. El contrato de blogueras y el contrato del técnico para crear la aplicación móvil, no se tendría en cuenta ya que son contratos temporales.

En la figura siguiente queda representado el organigrama que sigue la empresa:



*Ilustración 11: Organigrama de CAMILA CTG*

Una vez decidido los empleados para gestionar la empresa, se debe estudiar su salario.

Se pagará mensualmente al empleado de finanzas y mercado, al responsable de operaciones y al técnico de la página web un pago de 800€ mensuales. Estos tres trabajadores, trabajarán de lunes a viernes de 9 a 15 horas.

En cuanto a la secretaria, a esta le corresponderán 1.000€ mensuales. La secretaria tendrá un horario de lunes a jueves de 9 a 14h y de 16 a 19h, y los viernes de 9 a 13h.

Camila, al ser la propietaria y directora de la empresa, le corresponderán 1.500€ mensuales. La directora tiene su propio horario en función del trabajo y la época del año.

## **9. PRESUPUESTO**

El estudio ha sido contratado por la propia Camila, por lo tanto, el presupuesto de la implementación de este estudio irá a parte del plan financiero a seguir por la empresa tras realizar las mejoras.

Se ha estimado que todo el estudio sale por 4.305€, ya que el precio por hora de un ingeniero junior se ha pagado a 15€ la hora. Se han realizado 290 horas, ya que las 10 últimas horas ha sido para la finalización del proyecto y la realización de los anexos.

## **10. PLAN FINANCIERO**

El plan financiero se ha hecho para los siguientes cinco años, 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021.

## 10.1 INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS

En este apartado, he intentando mantener una estructura débil en inversiones de activo fijo para poder ser flexibles delante de adversidades del mercado. Como inversiones necesarias para llevar a caso las mejoras, es imprescindible invertir en:

- Compra de mobiliario de oficina. Inversión inicial de dos mil euros con reinversiones en los próximos años.
- Compra de ordenadores y material informático. Inversión inicial de cinco mil euros con reinversiones anuales.

La siguiente tabla muestra un resumen de las inversiones (CAPEX) que se han pronosticado para los siguientes 5 años:

*Tabla 2: Inversiones pronosticadas para los siguientes 5 años*

	2017	2018	2019	2020	2021
Mobiliario oficina	2.000€	500€	500€	3.000€	2.000€
Ordenadores y material informático	5.000€	3.750€	1.000€	3.000€	2.100€
Total CAPEX	7.000€	4.250€	1.500€	6.000€	4.100€

En cuanto a las amortizaciones, se han amortizado por un lado el mobiliario a 10 años, de manera lineal y activando su amortización en el momento de la compra y por otro lado los ordenadores y el material informático se ha amortizado a cinco años.



Tabla 3: Cuadro de la amortización total

	2017	2018	2019	2020	2021
Amortización a 10 años mobiliario	200€	250€	300€	600€	800€
Amortización equipos informáticos	1.000€	1.750€	1.950€	2.550€	2.970€
Total Amortizado	1.200€	2.000€	2.250€	3.150€	3.770€

## 10.2 GASOTOS GENERALES

### 10.2.1 COSTES ADMINISTRATIVOS

- Arrendamientos. Apartamento situado en Calvet con Diagonal, el coste del cual es de 1.200 euros. Para los siguientes años se prevé mantenerse en la misma localización. El local se alquilará en el año 2020, ya que hasta entonces por espacio y material informático se puede seguir trabajando en la propiedad de la dueña.
- Nóminas. Como se ha comentado anteriormente, se pagará a cada uno de los empleados ochocientos euros mensuales. A la secretaria le corresponden mil euros mensuales y a Camila Carles-Toldrá le corresponden mil quinientos euros mensuales.

En el caso de el beneficio después de impuestos fuese negativo, la propietaria y su secretaria renunciarían a cobrar sus sueldos hasta que la empresa volviese a tener ganancias.

Tabla 4: Arrendamientos y nóminas

	2017	2018	2019	2020	2021
Arrendamientos	0€	0€	0€	14.400 €	14.400 €
Nóminas	58.800€	58.800€	58.800€	58.800 €	58.800 €

### 10.2.2 COSTES DE MARKETING

Tabla 5: Cuadro de costes de marketing

	2017	2018	2019	2020	2021
Facebook	400€	400€	400€	400€	400€
Instagram	700€	700€	700€	700€	700€
Google Ads	500€	500€	500€	500€	500€
Total costes marketing	1.600€	1.600€	1.600€	1.600€	1.600€

### 10.2.3 COSTES OPERATIVOS

En cuanto al transporte a través de MRW, cada envío de un paquete cuesta 4,15€. No todos los bikinis se envían por separado, hay clientas que compran más de un bikini. Por lo tanto, en un paquete pueden ir de 1 a 15 bikinis aproximadamente.

En caso de incrementar las ventas, es normal que se vea incrementado el precio del transporte.

En cuanto a la creación de la aplicación móvil se pagaría 1.500€ al profesional para crear la plataforma y el resto de años solo se pagarían posibles mejoras en la aplicación.

Tabla 6: Cuadro de costes operativos

	2017	2018	2019	2020	2021
Transporte	5460€	7140€	10920€	13440€	15960€
APP	1.500€	1.000€	500€	500€	500€

### 10.3 HIPÓTESIS

- IS del 30%
- Inversión inicial de dos mil euros para el mobiliario de oficina
- Inversión inicial de cinco mil euros par ordenadores y material informático.
- Las nóminas de los empleados, únicamente de Camila y de la secretaria, son variables en caso de que la empresa lo necesite.

### 10.4 CUENTA DE RESULTADOS PROVISIONAL

En la siguiente tabla, se han creado tres posibles escenarios. El primer escenario corresponde a un escenario pesimista, donde el valor de las ventas sería muy bajo. En el medio de estos tres, encontramos el escenario neutro. Este escenario es en el cual nos basaremos. En el último escenario encontramos al optimista, donde las ventas son todo un éxito.

Vemos a continuación la cuenta de resultados de los tres escenarios durante un período de 5 años.

	2017			2018			2019			2020			2021		
Escenarios	Pesimista	Neutro	Optimista	Pesimista	Neutro	Optimista	Pesimista	Neutro	Optimista	Pesimista	Neutro	Optimista	Pesimista	Neutro	Optimista
Ventas	33400€	73600€	113800€	56600€	96800€	137000€	107000€	147200€	187400€	141000€	181200€	221400€	175000€	215200€	255400€
Bikinis	300€	600€	900€	500€	800€	1100€	900€	1200€	1500€	1100€	1400€	1700€	1300€	1600€	1900€
Pareos	200€	400€	600€	300€	500€	700€	600€	800€	1000€	800€	1000€	1200€	1000€	1200€	1400€
Bañadores	100€	300€	500€	200€	400€	600€	400€	600€	800€	600€	800€	1000€	800€	1000€	1200€
COGS	12020€	27260€	42500€	20600€	35840€	51080€	39280€	54520€	69760€	52600€	67840€	83080€	65920€	81160€	96400€
Coste fabricación	9500€	21800€	34100€	16400€	28700€	41000€	31300€	43600€	55900€	42100€	54400€	66700€	52900€	65200€	77500€
Coste transporte	2520€	5460€	8400€	4200€	7140€	10080€	7980€	10920€	13860€	10500€	13440€	16380€	13020€	15960€	18900€
Margen bruto	21380€	46340€	71300€	36000€	60960€	85920€	67720€	92680€	117640€	88400€	113360€	138320€	109080€	134040€	159000€
Otros gastos operativos	60300€	60300€	60300€	59800€	59800€	59800€	59300€	59300€	59300€	73700€	73700€	73700€	73700€	73700€	73700€
Arrendamientos	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	14400€	14400€	14400€	14400€	14400€	14400€
Creación y mantenimiento APP	1500€	1500€	1500€	1000€	1000€	1000€	500€	500€	500€	500€	500€	500€	500€	500€	500€
Sueldos	58800€	58800€	58800€	58800€	58800€	58800€	58800€	58800€	58800€	58800€	58800€	58800€	58800€	58800€	58800€
Gastos Marketing	1600€	1600€	1600€	1600€	1600€	1600€	1600€	1600€	1600€	1600€	1600€	1600€	1600€	1600€	1600€
Facebook	400€	400€	400€	400€	400€	400€	400€	400€	400€	400€	400€	400€	400€	400€	400€
Instagram	700€	700€	700€	700€	700€	700€	700€	700€	700€	700€	700€	700€	700€	700€	700€
Google Adwords	500€	500€	500€	500€	500€	500€	500€	500€	500€	500€	500€	500€	500€	500€	500€
EBITDA	-40520€	-15560€	9400€	-25400€	-440€	24520€	6820€	31780€	56740€	13100€	38060€	63020€	33780€	58740€	83700€
Impuestos						7356€		9534€	17022€	3930€	11418€	18906€	10134€	17622€	25110€
BDT	-40520€	-15560€	9400€	-25400€	-440€	7356€	6820€	9534€	17022€	3930€	11418€	18906€	10134€	17622€	25110€

Ilustración 12: Cuenta de resultados

Ampliando la tabla encontramos:

2017			2018		
Pesimista	Neutro	Optimista	Pesimista	Neutro	Optimista
33400€	73600€	113800€	56600€	96800€	137000€
300€	600€	900€	500€	800€	1100€
200€	400€	600€	300€	500€	700€
100€	300€	500€	200€	400€	600€
12020€	27260€	42500€	20600€	35840€	51080€
9500€	21800€	34100€	16400€	28700€	41000€
2520€	5460€	8400€	4200€	7140€	10080€
21380€	46340€	71300€	36000€	60960€	85920€
60300€	60300€	60300€	59800€	59800€	59800€
0€	0€	0€	0€	0€	0€
1500€	1500€	1500€	1000€	1000€	1000€
58800€	58800€	58800€	58800€	58800€	58800€
1600€	1600€	1600€	1600€	1600€	1600€
400€	400€	400€	400€	400€	400€
700€	700€	700€	700€	700€	700€
500€	500€	500€	500€	500€	500€
-40520€	-15560€	9400€	-25400€	-440€	24520€
					7356€
-40520€	-15560€	9400€	-25400€	-440€	7356€

*Ilustración 13: Ampliación de los dos primeros años del cuadro de resultados*

2019			2020			2021		
Pesimista	Neutro	Optimista	Pesimista	Neutro	Optimista	Pesimista	Neutro	Optimista
107000€	147200€	187400€	141000€	181200€	221400€	175000€	215200€	255400€
900€	1200€	1500€	1100€	1400€	1700€	1300€	1600€	1900€
600€	800€	1000€	800€	1000€	1200€	1000€	1200€	1400€
400€	600€	800€	600€	800€	1000€	800€	1000€	1200€
39280€	54520€	69760€	52600€	67840€	83080€	65920€	81160€	96400€
31300€	43600€	55900€	42100€	54400€	66700€	52900€	65200€	77500€
7980€	10920€	13860€	10500€	13440€	16380€	13020€	15960€	18900€
67720€	92680€	117640€	88400€	113360€	138320€	109080€	134040€	159000€
59300€	59300€	59300€	73700€	73700€	73700€	73700€	73700€	73700€
0€	0€	0€	14400€	14400€	14400€	14400€	14400€	14400€
500€	500€	500€	500€	500€	500€	500€	500€	500€
58800€	58800€	58800€	58800€	58800€	58800€	58800€	58800€	58800€
1600€	1600€	1600€	1600€	1600€	1600€	1600€	1600€	1600€
400€	400€	400€	400€	400€	400€	400€	400€	400€
700€	700€	700€	700€	700€	700€	700€	700€	700€
500€	500€	500€	500€	500€	500€	500€	500€	500€
6820€	31780€	56740€	13100€	38060€	63020€	33780€	58740€	83700€
9534€	17022€	3930€	11418€	18906€	10134€	17622€	25110€	
6820€	9534€	17022€	3930€	11418€	18906€	10134€	17622€	25110€

Ilustración 14: Ampliación de los tres últimos años del cuadro de resultados

Para la elaboración de la cuenta de resultados, he actuado bajo la hipótesis de que las ventas del escenario neutral corresponden a unos resultados viables para la empresa. A partir de este escenario he impuesto unas malas ventas para el escenario pesimista y unas ventas deseables para el escenario optimista.

En cuanto al análisis de la cuenta de resultados:

- Escenario pesimista. En este escenario tenemos déficit hasta el año 2018. Por otro lado, en el 2021, nuestros beneficios serán escasos. Estos corresponden a 10.134€ en un plazo de 5 años. Si el negocio se decanta hacia este escenario nos deberíamos plantear el hecho de seguir adelante, ya que obtendríamos un

PAY-BACK superior a 5 años. Es decir, el período de retorno no estaría hasta pasados más de 5 años.

- Escenario optimista. En este escenario tenemos déficit hasta el primer año. A partir del segundo año ya obtendríamos beneficios. Estos crecen mucho a lo largo de estos 5 años. Si el negocio se decanta hacia este escenario sería todo un éxito, ya que nuestro PAY-BACK sería inmediato. No presenta déficit este escenario.

No vamos ni a suponer que tendremos pérdidas, ni que los beneficios serán exitosos, nos quedaremos con el escenario neutral que tiene un PAY-BACK de 3,36. Lo correcto, hubiera estado encontrar un PAY-BACK de aproximadamente de 2 años. Para poder reducir el período de retorno, Camila y la secretaria comentaron la renuncia de su sueldo en caso de que la empresa lo necesitase.

Se puede observar que el primer año tendríamos unas pérdidas de 15.560€, teniendo en cuenta que cada socio cobra su salario mensual, lo que sería la principal razón por la que necesitaríamos un capital al menos el primer año de 35k. En el segundo año seguimos con pérdidas, gracias a la gran reducción de pérdidas poder reducir el capital a 22k. Eso sí, a partir del segundo año ya empezaríamos a tener beneficios, y el cuarto año daríamos un gran paso hacia delante, de ahí que el cuarto año se aproveche para cambiar de local. Debemos seguir creciendo durante los siguientes años, para hacernos un hueco en el mercado y poder empezar a tener grandes resultados.

## 10.5 MOVIMIENTO DE PROVEEDORES

Hay que tener en cuenta que aumenta la producción y que la colección de bañadores será a lo largo de todo el año. El primer año, para los proveedores es un proceso costoso ya que no tienen alto conocimiento en la producción de ropa de baño deportiva ni en los acabados de los pareos. Se les paga 7.860€, ya que en este año deben formarse para aprender todas las técnicas y automatizar los procesos. Tras un año de formación y amortizados los procesos, se observarán un incremento pequeño del pago del proveedor. En los años venideros, al ir aumentando la cantidad de producto, aumentan los costes del proveedor.

*Tabla 7: Costes del proveedor*

	2017	2018	2019	2020	2021
Proveedores	7.860€	7.990€	8.266€	8.732€	9.358€

## 10.6 COSTE DE STOCK

Tal y como se comentó en el plan de operaciones, se estimó tener como stock: 200 bikinis, 100 pareos y 75 bañadores.

*Tabla 8: Coste de stock*

	2017	2018	2019	2020	2021
Stock	21.500€	21.500€	21.500€	21.500€	21.500€



## 10.7 BALANCE PROVISIONAL

Tabla 9: Balance provisional

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVO</b>	28.500€	31.550€	31.050€	34.800€	35.750€
Activo no corriente	7.000€	10.050€	9.550€	13.300€	14.250€
Inmovilizado Material	7.000€	10.050€	9.550€	13.300€	14.250€
Activo Corriente	21.500€	21.500€	21.500€	21.500€	21.500€
Stock	21.500€	21.500€	21.500€	21.500€	21.500€
<b>PASIVO+PN</b>	28.500€	31.550€	31.050€	34.800€	35.750€
Patrimonio Neto	20.640€	23.560€	22.784€	26.068€	26.392€
Fondos propios	35.000€	22.000€	11.000€	11.500€	5.000€
BDT	-15.560€	-440€	9.534€	11.418€	17.622€
Fondo de Amortización	1.200€	2.000€	2.250€	3.150€	3.770€
<b>PASIVO</b>	7.860€	7.990€	8.266€	8.732€	9.358€
Pasivo no corriente	0€	0€	0€	0€	0€
Deuda a Largo	0€	0€	0€	0€	0€
Pasivo corriente	7.860€	7.990€	8.266€	8.732€	9.358€
Proveedores	7.860€	7.990€	8.266€	8.732€	9.358€

En relación a los fondos propios, estos se han visto modificados según los beneficios obtenidos. Es decir, en los dos primeros años tendremos pérdidas, por lo tanto, debemos aportar un fondo propio mayor que en los siguientes años. Haría dos primeros pedidos al principio y dependiendo de cómo fuese reaccionando el mercado volvería a hacer más pedidos. No optaría a un préstamos, ya que tras ponerme en contacto con la propia dueña, ha comentado que le sería asequible disponer de este capital.

## 10.8 VIABILIDAD FINANCIERA

Para estudiar la viabilidad financiera de las nuevas propuestas de Camila CTG se ha optado por hacer un estudio de los ratios principales que determina la salud financiera de una compañía. Los ratios que se han estudiado, y sus valores mínimos exigidos para ser una compañía saludable son los siguientes:

ROA (Return on investment): entendido como Beneficio neto entre el total de activo. Se exigirá que este valor sea positivo.

Los dos primeros años son negativos a causa de que tenemos pérdidas, y no somos capaces de generar beneficios, pero vemos como año a año mejora. Lo mismo pasa con el ROE.

ROE (Return on Equity): entendido como Beneficio neto entre el total de fondos propios.

*Tabla 10: Viabilidad financiera*

	2017	2018	2019	2020	2021
Activo	28.500 €	31.550 €	31.050 €	34.800 €	35.750 €
Fondos Propios	35.000€	22.000€	11.000€	11.500€	5.000€
Beneficio neto	-15.560 €	-440 €	9.534 €	11.418 €	17.622 €
ROA	-54,60%	-1,39%	30,71%	32,81%	49,29%
ROE	-44,46%	-2,00%	86,67%	99,29%	352,44%

En este apartado del TFG se va a plantear un informe final sobre el análisis económico de la situación previa y situación posterior a las mejoras de la empresa Camila CTG.

Únicamente modificando el transporte de envíos de los productos de Camila CTG nos ahorramos anualmente en el 2017, 1080€.

Por otro lado, es cierto que estamos invirtiendo en nuevas medidas y por ello tenemos varias inversiones para poder afrontar estos cambios.

La viabilidad de la empresa siguiendo la política de ventas que realizaba, se hubiese quedado eclipsada por las marcas competentes.

Es necesaria la inversión que hemos estudiado para renovar la empresa y orientarla hacia otro sector del mercado.

## **11. CONCLUSIONES**

En primer lugar y como conclusión general, cabe destacar que con la realización de este estudio, se permite renovar a la empresa. Se amplía el plazo de ingresos a lo largo del año y se amplía el rango de público objetivo.

En concreto, con este nuevo estudio, estamos invirtiendo gran cantidad de dinero en un proyecto que a la larga obtendrá grandes ingresos. De este modo, estamos permitiendo a la empresa operar y darse a conocer de manera intensiva.

Pasamos de tener un modelo de empresa basado en la producción de modelos de bikinis durante 3 meses al año, a tener una gran empresa con amplia gama de productos con una masiva publicidad que busca atraer a un amplio número de consumidores.

Aprovechando las tendencias de cuidar el cuerpo y el incremento de la práctica de natación se han lanzado dos productos.

En primer lugar y como conclusión general, cabe destacar la gran importancia que tiene adentrarse al mundo de las redes sociales y a las nuevas tecnologías. Es un aspecto de comunicación que está creciendo de forma exponencial en los últimos años. El estudio y la correcta aplicación de este aspecto pueden reportar importantes ingresos para las empresas.

A nivel personal, la realización de este proyecto ha supuesto una primera toma de contacto en la industria textil. Sin la ayuda de profesionales, la propia propietaria de la

marca y mi tutora, no hubiera sido posible desarrollar tan profundo estudio sobre la marca. Por otro lado, he podido implementar en el estudio varios conceptos de asignaturas cursadas a lo largo de estos cuatro años de la carrera.

## 12. BIBLIOGRAFIA

- Rodríguez Ardura, I. (2014) Fundamentos de marketing.
- Rodríguez Ardura, I. (2006) Principios y estrategias de marketing.
- Ammetller Montes, G. (2014) El entorno del marketing.
- López Prieto, Óscar. (2014) Segmentación del posicionamiento.
- Duch Brown, Néstor .(2012) La empresa.
- Santesmases, M. (2007) Marketing. Conceptos y estrategias.
- Hintzmann Colominas. (2008) Comportamiento de los agregados económicos.
- Medina, Agustín. (2015) Introducción a la publicidad.

### ENLACES

- Mglobal, Agencia de Marketing Online. (2015). Plan de Marketing 4: Elección de las estrategias de marketing - Mglobal, Agencia de Marketing Online. Disponible en: <http://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-estrategias-de-marketing/> [Accedido 12 May 2016].
- 5 Fuerzas de Porter. (2016). Estrategia Archivos - 5 Fuerzas de Porter. Disponible en: <http://www.5fuerzasdeporter.com/category/estrategia/> [Accedido 16 May 2016].
- Valentinagari.com. (2016). Valentina Garí. Disponible en: <http://www.valentinagari.com> [Accedido 19 May 2016].

- Miandco.es. (2016). Mi&Co - Tienda online de ropa, bikinis y camisetas de chica. Disponible en: <http://www.miandco.es> [Accedido 19 May 2016].
  
- Lia Swimwear | Home. (2016). Lia Swimwear | Home. Disponible en: <http://www.liaswimwear.com> [Accedido 19 May 2016].
  
- Ine.es. (2016). INEbase / Demografía y población / Padron. Poblacion por municipios. Disponible en: [http://www.ine.es/inebmenu/mnu\\_padron.htm](http://www.ine.es/inebmenu/mnu_padron.htm) [Accedido 22 May 2016].
  
- Anderson, C. (2016). Technology's long tail. Ted.com. Disponible en: [http://www.ted.com/talks/chris\\_anderson\\_of\\_wired\\_on\\_tech\\_s\\_long\\_tail](http://www.ted.com/talks/chris_anderson_of_wired_on_tech_s_long_tail) [Accedido 22 May 2016].
  
- Ted.com. (2016). 8 TED Talks on how we make choices. Disponible en: [http://www.ted.com/playlists/164/how\\_we\\_make\\_choices](http://www.ted.com/playlists/164/how_we_make_choices) [Accedido 22 May 2016].
  
- Eoi.es. (2016). La Cuenta de Resultados o Cuenta de Pérdidas y Ganancias en Proyectos de negocio - wiki EOI de documentación docente. Disponible en: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_Cuenta\\_de\\_Resultados\\_o\\_Cuenta\\_de\\_Pérdidas\\_y\\_Ganancias\\_en\\_Proyectos\\_de\\_negocio](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_Cuenta_de_Resultados_o_Cuenta_de_Pérdidas_y_Ganancias_en_Proyectos_de_negocio) [Accedido 13 Jun. 2016].
  
- SWIMSUIT, A., SWIMSUIT, A., LIKIEB, A., AILINGINAE, A., ENEWETAK, A., UTIRIK, A., Taka, A., SWIMSUIT, A., UJAE, A., WOTH0, A., WATJE, A., EBON, A. and MILI, A. (2016). camilactg.com. Camilactg.com. Disponible en: <http://camilactg.com> [Accedido a lo largo de todo el proyecto].

## **13. AGRADECIMIENTOS**

Agradecer especialmente a Silvia Rodríguez que ha estado presente y ha sido participe en todo momento de la realización de este estudio. Tras haber un problema de resolución con el trabajo final de grado de debía hacer, estudio de la prevención de la Gripe A a través del Big Data, ella me ha dado la oportunidad de estudiar la empresa de Camila CTG y poder buscar que mejoras serian las correctas para incrementar los ingresos de la empresa.

Por otro lado, me gustaría agradecer especialmente a Camila CTG por darme todos los datos necesarios para realizar mi exhaustivo estudio. Agradezco su gran atención y ayuda a lo largo de todo el proyecto.